



PAMELA MEYER

DETECTOR DE MENTIRAS

TÉCNICAS DE INTERPRETAÇÃO DA
LINGUAGEM CORPORAL E DA FALA


— VOZES —
NOBILIS



DETECTOR DE MENTIRAS



Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Meyer, Pamela

Detector de mentiras : técnicas de interpretação da linguagem corporal e da fala / Pamela Meyer ; tradução de Vera Joscelyne. – Petrópolis, RJ : Vozes, 2018.

Título original : Liespotting : proven techniques to detect deception

Bibliografia

ISBN 978-85-326-5894-4 – Edição digital

1. Decepção 2. Fala 3. Linguagem corporal
4. Percepção facial 5. Veracidade e falsidade
I. Título.

17-01646

CDD-153.6

Índices para catálogo sistemático:

1. Comunicação e linguagem : Psicologia 153.6
2. Linguagem e comunicação : Psicologia 153.6

PAMELA MEYER

DETECTOR DE MENTIRAS

**TÉCNICAS DE INTERPRETAÇÃO DA
LINGUAGEM CORPORAL E DA FALA**

TRADUÇÃO DE
VERA JOSCELYNE



© 2010 by Pamela Meyer.

Publicada por intermédio de St. Martin's Press, LLC.

Título original em inglês: *Liespotting – Proven Techniques to Detect Deception*

Direitos de publicação em língua portuguesa – Brasil:

2017, Editora Vozes Ltda.

Rua Frei Luís, 100

25689-900 Petrópolis, RJ

www.vozes.com.br

Brasil

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta obra poderá ser reproduzida ou transmitida por qualquer forma e/ou quaisquer meios (eletrônico ou mecânico, incluindo fotocópia e gravação) ou arquivada em qualquer sistema ou banco de dados sem permissão escrita da editora.

CONSELHO EDITORIAL

Diretor

Gilberto Gonçalves Garcia

Editores

Aline dos Santos Carneiro

Edrian Josué Pasini

Marilac Loraine Oleniki

Welder Lancieri Marchini

Conselheiros

Francisco Morás

Ludovico Garmus

Teobaldo Heidemann

Volney J. Berkenbrock

Secretário executivo

João Batista Kreuch

: Fernando Sergio Olivetti da Rocha

Diagramação: Victor Mauricio Bello

Revisão gráfica: Nilton Braz da Rocha / Nivaldo S. Menezes

Capa: Renan Rivero

Ilustração de capa: ©pathdoc e ©justsolove | Shutterstock

ISBN 978-85-326-5894-4 (Brasil – Edição digital)

ISBN 978-0-312-60187-4 (Estados Unidos – Edição impressa)

Este livro foi composto e impresso pela Editora Vozes Ltda.

Ressalva: Este livro é baseado em histórias verdadeiras. Os nomes e detalhes identificadores de algumas companhias, organizações e indivíduos retratados neste livro foram modificados.

Para Fred.

SUMÁRIO

Introdução

PARTE I – Detectando mentiras

- 1 A epidemia de mentiras
- 2 Mentira 101 – Quem, quando e por quê
- 3 A leitura da face
- 4 A leitura do corpo
- 5 Escutando as palavras
- 6 O Método Basic de entrevistas

PARTE II – Desenvolvendo a confiança

- 7 Detectando mentiras de alto risco
- 8 A auditoria da mentira
- 9 Construindo sua equipe inteligente
- 10 Juntando tudo

Apêndice I – Colocando o Basic para funcionar

Apêndice II – Teste suas técnicas de detecção de mentiras

Agradecimientos

INTRODUÇÃO

Não decidi simplesmente me tornar um detector de mentiras. Não sou cientista nem psicóloga e nunca imaginei que iria passar três anos pesquisando a mentira e que depois iria desenvolver um sistema que pode ser utilizado para nos proteger dela. Mas aprendi que, em média, as pessoas comuns ouvem mentiras cerca de duzentas vezes por dia. Aprendi também que não somos muito melhores do que os macacos quando se trata de distinguir fato e ficção. E aprendi, além disso, que nenhuma das técnicas sofisticadas para detectar mentiras foi adaptada para um uso profissional cotidiano. Portanto, pareceu-me quase um crime não fazer o possível para garantir que todas as pessoas terão acesso a essa nova e inestimável ferramenta.

Chamar a mim mesma de detector de mentiras – um detector de mentiras humano – poderia sugerir que vivo na expectativa de ser enganada, desconfiando e suspeitando de todas as pessoas que encontro. Na verdade, tornar-se um detector de mentiras treinado permite com que você faça exatamente o contrário. Você conhecerá as ferramentas de que precisa para se proteger em situações em que poderá encontrar falsidade ou obscuridade. Tornar-se um detector de mentiras não provoca paranoia – ao contrário, livra-o dela.

Como todo mundo, fui vítima da mentira e sofri o desaponto e a desilusão que a acompanha. Testemunhei-a no mundo dos negócios quase antes mesmo de a tinta do meu diploma ter secado. Quando, recém-formada na Harvard Business School, parti para o mundo, não esperava ver a desonestidade correndo solta. Eu mal sabia a surpresa que teria.

Meu primeiro emprego após ter terminado meus estudos foi no departamento internacional de uma companhia de filmes de longa-metragem. Adoro o cinema e fiquei encantada de ter conseguido

aquele que parecia o emprego dos meus sonhos, algo que, de muitas maneiras, ele realmente era. No entanto, fiquei chocada ao descobrir que a indústria estava repleta de práticas contábeis duvidosas e ainda assim extremamente comuns. Não era incomum, por exemplo, descobrir que os milhões que tínhamos oferecido por um filme independente como uma espécie de “sinal” tinham ido, em vez disso, financiar a dívida anterior do vendedor naquilo que era, na verdade, uma espécie de esquema em pirâmide. Também não era incomum que o presidente de uma companhia pagasse um amigo para determinar o valor dos catálogos de filmes de sua companhia. Essa avaliação seria então usada pelos bancos de investimentos para estabelecer o valor da própria companhia. Os banqueiros, no entanto, sabendo que iriam receber uma pequena porcentagem da oferta pública inicial, tinham todo o interesse em inflacionar o valor já inflacionado da companhia – e faziam exatamente isso.

A conduta fraudulenta era tão comum, especialmente naqueles dias e principalmente quando se tratava de companhias que não tinham um fluxo estável de receitas, que a maioria das pessoas parecia quase acostumada com aquilo, como se fosse o preço a pagar para fazer negócios em uma indústria tão estimulante. Ainda assim, os negócios escusos me chocaram e, embora eu adorasse aquela área, fiquei desiludida. Quando a companhia cinematográfica se mudou para Los Angeles, decidi aceitar um emprego no canal de TV da National Geographic, onde eventualmente passei a ser vice-presidente da divisão de empreendimentos do programa.

MENTIRAS NA NATUREZA

Adorei o emprego e tive a boa sorte de trabalhar em um ambiente extremamente honesto. O comportamento de meus colegas era irrepreensível e eu não tinha outra coisa a não ser confiança e respeito pelas pessoas com quem trabalhava.

No entanto, diariamente eu testemunhava atos extraordinários de simulação.

Encarregada de adquirir filmes de história natural para a série de televisão National Geographic Explorer, passei horas a fio vendo vídeos sobre a natureza apresentados por quase todos os cineastas ou canais de televisão independentes do mundo. Vendo tantos vídeos sobre a natureza, tornou-se impossível para mim não perceber que a mentira é intrínseca na natureza – predadores se camuflam contra o leito do oceano e o chão da floresta, aranhas constroem modelos delas mesmas para evitar serem descobertas, os pássaros fingem estar machucados para afastar os inimigos de seus ninhos.

Quanto mais avançado cognitivamente é o animal, mais sofisticada é a mentira. Os vídeos mais divertidos eram aqueles exibindo primatas e golfinhos – esses animais são mestres no engano e nos truques –, mas esses eram também os vídeos mais reveladores. Os esquemas criativos que esses mamíferos usavam para escapar impunes após comportamentos inaceitáveis não eram assim tão diferentes daqueles com que os humanos sonharam. Até as plantas podem ser artistas da trapaça: a orquídea *Ophrys speculum* usa os feromônios e a coloração para excitar os marimbondos machos e enganá-los, fazendo-os pensar que estão copulando com a marimbonda fêmea quando, na verdade, toda aquela esfregação está apenas ajudando a orquídea a espalhar seu pólen.

Comecei a suspeitar que se mentir e enganar são inatos no reino animal, os humanos também devem estar programados para a mentira. Quando, anos mais tarde, comecei a pesquisa que iria eventualmente se tornar a espinha dorsal deste livro, descobri que os cientistas já estabeleceram firmemente que mentir é, na verdade, um dos elementos básicos principais da vida social humana.

EXPERIÊNCIA DE PRIMEIRA MÃO

Você poderia pensar que, com minha exposição à desonestidade e meu interesse no assunto, eu poderia estar um pouco mais sintonizada com ela quando a visse. Isso, infelizmente, não ocorreu. Acontece que, quando se trata de detectar mentiras e fraudes, eu era tão crédula quanto qualquer outra pessoa.

Em 1994, deixei a National Geographic para começar minha própria empresa, a Manhattan Studios. Em busca de um assistente, entrevistei um grupo enorme de candidatos e pensei que tivesse encontrado a combinação perfeita para minhas necessidades: uma jovem formada pela Ivy League, brilhante e atraente. Ela rapidamente superou minhas expectativas, lidando com cada tarefa que eu lhe dava com um profissionalismo exemplar. Estávamos no apogeu do *boom* da internet dos meados da década de 1990, e a jovem parecia encantada com o potencial do mundo da rede. Ela pesquisava, atuava como gerente de projetos, administrava nosso site – enfim, podia fazer qualquer coisa. Em uma empresa pequena é difícil não se apegar aos colegas, especialmente quando se trabalha as longas horas exigidas por uma companhia iniciante. Sentia-me próxima da maior parte de meus funcionários e particularmente dessa pessoa que sabia tanto sobre minha vida e que tinha me contado tanto sobre a dela.

A companhia estava tendo muito sucesso quando me ofereceram um emprego em tempo integral na Ford Foundation administrando sua verba para a mídia e isso, naturalmente, reduziu o tempo e a atenção que eu podia dar àquilo que ocorria na Manhattan Studios. Eu confiava plenamente que meus funcionários, no entanto, seriam capazes de lidar com o funcionamento diário da companhia e me passar informações quando necessário.

Um sábado, sabendo que estava atrasada nas minhas tarefas, comecei a examinar os livros da companhia. Descobri que os números não faziam sentido. Tentei uma vez mais, mas ainda havia uma discrepância. Rapidamente chamei minha assistente e lhe disse que tinha de haver um erro em algum lugar e que eu precisava que ela viesse até a companhia e me ajudasse e encontrar

esse erro. Fiquei surpresa com sua resposta: “Acho que estou grávida. Não posso ir”.

Comecei a suspeitar que algo estava errado. Não demorei muito a descobrir que, enquanto eu não estava prestando atenção, essa mulher inteligente e capaz tinha se apropriado indevidamente de uma enorme quantia de dinheiro, forjando cheques em seu nome e retirando-os dos extratos quando eles chegavam. Embora ela não tenha chegado ao ponto de roubar minha identidade, tinha memorizado o número do meu cartão de crédito e comprado um computador com ele, e tinha até fingido que ela era eu para receber o aconselhamento nutricional grátis que vinha junto com minha mensalidade da academia.

Eu tinha sido enganada. Como é possível que eu a tivesse avaliado tão erroneamente? Como é que uma pessoa de que eu gostava tanto e a quem tanto respeitava tivesse me traído dessa maneira? Quando ela finalmente me ofereceu uma explicação, vi-me quase que desejando que ela dissesse algo que me permitisse aceitar suas desculpas. Isso não ocorreu. Eu a despedi, obtive uma restituição, e concordei que não a acusaria formalmente.

Como ocorreria com a maior parte das pessoas na minha situação, achei impossível não tomar aquele engano pessoalmente. Fiquei zangada comigo mesma por ter delegado tanto do gerenciamento de minha empresa a outros e passei a não confiar mais em minha capacidade de julgamento. A experiência fez com que eu tomasse precauções muito maiores quando decidia a quem entrevistar e como verificar referências. Aquilo foi um alerta.

O NEGÓCIO DE DETECTAR MENTIRAS

Quando fui a minha vigésima reunião de ex-alunos na Harvard Business School, a experiência com minha assistente tinha sido reduzida a uma nota de rodapé em uma carreira que, se não fosse por isso, teria sido totalmente gratificante e que envolvia desenvolver, promover e disseminar propriedades baseadas em

conteúdo através de muitos espaços da mídia – na televisão, na imprensa e online. Foi nessa reunião, no entanto, que tive a inspiração de mergulhar fundo na ciência e na arte da detecção profissional de mentiras. Naquela ocasião, Michael Wheeler, um professor universitário de prática gerencial que se especializa na dinâmica de negociações, deu um seminário fascinante sobre as técnicas de detecção de mentiras.

Para ilustrar como nossas técnicas de detecção de mentiras são fracas, ele passou trechos em vídeo do *game show Friend or Foe?* (Amigo ou inimigo?) no qual duplas de participantes, que não se conheciam antes de chegar ao estúdio, passaram a ser uma equipe e trabalhavam juntas para responder às perguntas e ganhar dinheiro vivo. A dupla que respondesse à maioria das perguntas corretamente tinha de se aproximar da “Caixa de Confiança” e fazer um apelo a seu companheiro de equipe sobre como eles deveriam repartir seus ganhos:

- Se ambos escolhessem ser um “amigo”, cada membro da equipe levaria metade do prêmio.
- Se um escolhesse ser um “amigo” e o outro “um inimigo” a pessoa que escolhesse “inimigo” levava todo o dinheiro; o “amigo” ficava sem nenhum.
- Se ambos escolhessem ser “um inimigo” nenhum dos dois ganhava nada.

Observávamos os participantes tentando convencer a seus companheiros de equipe que eles iriam escolher “amigo” – ou seja, que eles não iriam traí-los e levar todo o dinheiro sozinhos. Depois tentávamos adivinhar quem estava dizendo a verdade. Quando os resultados foram revelados nossas previsões estavam erradas cerca de 50% das vezes¹. O Dr. Wheeler então colocou o vídeo em câmara lenta para nos mostrar como ler o rosto dos participantes e descobrir dicas que revelassem quem era realmente um amigo e quem era um inimigo. Subitamente podíamos perceber o significado de uma testa franzida, de um sorriso amarelo, de uma inclinação da cabeça. Estávamos descobrindo uma linguagem não

verbal totalmente nova que os próprios participantes não estavam conscientes de estar usando. Todos aqueles ex-alunos da Harvard Business School, a maior parte deles extremamente bem-sucedidos em suas áreas, estavam encantados. Em um grupo de duzentas ou trezentas pessoas ninguém estava digitando em seu BlackBerry, ninguém estava saindo discretamente pela porta dos fundos para ser um dos primeiros no coquetel. As perguntas não paravam, uma atrás da outra; todos estavam ansiosos para saber mais.

O seminário e a reação de meus antigos colegas de classe a ele tocaram em um ponto sensível meu. Imagine quanto tempo e dinheiro economizaríamos se pudéssemos fazer negócios estando confiantes em nossa capacidade de detectar a falsidade e até mesmo de evitá-la. Quanto valeria essa técnica em termos de menos ansiedade e menos suspeitas? E se houvesse uma maneira de usar esse conhecimento para criar relacionamentos comerciais mais eficientes e produtivos? Armados com as técnicas de detecção de mentiras, seria possível para cada um de nós construir seu próprio e inviolável “gabinete de cozinha”*, uma rede que se apoiasse mutuamente, em cujos membros poderíamos confiar implicitamente e que poderiam confiar em nós?

Rapidamente descobri que não havia nenhuma escola em que poderíamos nos matricular para aprender a detecção de mentiras, e que eu teria de construir meu próprio currículo de detector de mentiras. Primeiro, dei um jeito de estudar com Erika Rosenberg, uma parceira de pesquisa de Paul Ekman. Pouco tempo antes, Ekman tinha sido eleito pela revista *Time* um dos cem americanos mais influentes por sua pesquisa pioneira sobre microexpressões faciais (pesquisa que foi incluída no livro *Blink*, de Malcolm Gladwell). Fiz o treinamento no Facs, o Sistema de Codificação da Ação Facial de Ekman, aprendendo todas as combinações das expressões faciais fugidias, voluntárias e involuntárias, que revelam emoções no rosto humano.

Ser capaz de ler como nosso rosto revela nossas verdadeiras emoções é crucial para ser capaz de perceber se alguém está mentindo. Fiz também um treinamento adicional na leitura de

emoções no rosto. Minha meta, no entanto, não era apenas ajudar as pessoas a aprender como detectar mentiras, mas sim, em primeiro lugar, ajudá-las também a evitar serem vítimas de mentiras. Compreendi que líderes precisam ser capazes de aumentar as técnicas de leitura de rosto com uma abordagem cognitiva que revelaria o motivo: por que as pessoas mentem e o que passa por suas mentes quando o fazem. Líderes precisam compreender a psicologia da mentira.

Essa percepção levou-me a estudar a Técnica Reid de interrogação avançada que é usada para treinar os interrogadores militares, da polícia e do FBI. Além de analisar a linguagem corporal e as expressões faciais, os proponentes do Método Reid usam as técnicas mais precisas de interrogação e de entrevistas para encorajar os suspeitos de crimes a revelarem sua culpa ou sua inocência. Com o passar dos anos, os treinadores do Método Reid tinham copilado quantidades enormes de informação sobre o motivo pelo qual alguém poderia cometer um crime em um fichário, uma “bíblia” de oitocentas páginas contendo praticamente todos os cenários que um interrogador poderia encontrar. Uma parte do livro explica que, quando questionados, os suspeitos culpados revelam padrões de comportamento surpreendentemente consistentes e racionalizações para seus crimes. Aqui estava uma lista das dez coisas que uma pessoa poderia se dizer para justificar por que era aceitável roubar de seu empregador, uma lista de cinco motivos que uma pessoa poderia dar para florear um currículo. Os treinadores do Reid já tinham ouvido isso tudo antes. Tinham identificado as “verdades básicas” e agora eu queria saber se quaisquer de suas descobertas tinham sido validadas cientificamente.

Com a ajuda da equipe de pesquisa, passei dois anos coletando, analisando e comparando dados científicos obtidos durante décadas por agências militares e de inteligência, departamentos de polícia, investigadores governamentais e o mundo acadêmico para criar um levantamento abrangente sobre a detecção da mentira. Incorporei à minha pesquisa o melhor tipo de treinamento sobre o

reconhecimento microfacial e a interrogação para desbravar novos caminhos na detecção da desonestidade nas salas das diretorias corporativas, nas reuniões gerenciais, nas entrevistas de empregos, nas negociações e em muitas outras situações comerciais de alto risco. Criei, então, o Método Basic – um guia interdisciplinar e abrangente, porém funcional, para conversas, negociações e entrevistas à prova de mentiras. O livro que você tem em suas mãos é a culminação de meus esforços para resumir e sintetizar o melhor da pesquisa sobre detecção de mentira e adaptá-la, transformando-a em uma ferramenta proativa para arrancar pela raiz a desonestidade em nossas vidas.

UMA VISÃO GERAL DA DETECÇÃO DE MENTIRAS

Por melhor detector de mentiras que você seja – e provavelmente você não é tão bom quanto acredita ser –, sempre é possível melhorar. As técnicas que aprenderá aqui podem melhorar sua capacidade de detecção de 25 a 50%. Quanta diferença isso faria em sua vida? Se um banco treinasse todos seus funcionários encarregados de empréstimos em técnicas de detecção de mentiras e aumentasse sua precisão em uns meros 5%, aquele banco poderia economizar centenas de milhões de dólares em empréstimos ruins. Imagine o que um aumento de 50% poderia fazer para sua produtividade e seu lucro.

Detector de mentiras distila uma grande quantidade de conhecimento especializado em um sistema prático que funciona tanto dentro quanto fora do escritório. A Parte I começa com uma ampla visão geral da mentira, explorando três padrões de fraudes que serão a base sobre a qual iremos trabalhar. Não vamos nos concentrar em detectar pequenas mentiras, aquelas que usamos para suavizar as arestas de nossas interações sociais, tais como dizer a alguém que sua gravata nova é elegante, quando na verdade está fora de moda há dez anos, ou que você adorou o restaurante que ele escolheu para sua reunião matinal, quando na verdade eles

servem o pior café da cidade. Tão natural como é nossa inclinação para mentir, o mundo seria um lugar mais triste e mais bruto se tentássemos erradicar outra inclinação natural que é a de fazer com que as pessoas gostem de nós e que fiquem à vontade. Ao contrário, *Detector de mentiras* vai introduzir o Método Basic que combina o reconhecimento facial com técnicas avançadas de interrogatório. Ele irá lhe mostrar como ler o mapa do rosto e do corpo humano, assim como decodificar a linguagem e o tom vocal humano, expondo a miríade de sinais que as pessoas inadvertidamente deixam para trás quando estão se esforçando para esconder a verdade sobre algo que realmente importa.

A Parte II aborda as situações comerciais de alto risco mais comuns em que a mentira ocorre – negociações comerciais e entrevistas de emprego – e fornece estratégias desenhadas especificamente para contrabalançar a mentira em cada uma delas. A Parte II também introduz a auditoria da mentira: passos simples que executivos podem dar para identificar fontes generalizadas de mentiras em uma organização e evitar que elas se enraízem uma vez mais em sua cultura.

Finalmente você irá aprender como desenvolver confiantemente seu próprio círculo interno customizado, uma comunidade pequena, cuidadosamente escolhida de pessoas para as quais você possa se voltar para apoiá-lo nos momentos mais difíceis. Todos temos muitas pessoas entre as quais escolher para tempestades mentais, solução de problemas e referências para empregos. Mas quais são as cinco pessoas que você considera como sendo sua “família” profissional, aquelas que nunca deixarão você falhar?

Não importa qual seja sua área, é muito provável que você possa usar um arsenal poderoso para ajudar a purgar sua vida profissional de comportamentos desonestos e destrutivos. As técnicas para detectar mentiras levarão você ainda mais longe – elas o ajudarão a evitar atrair esse tipo de influência para sua vida; elas o ajudarão a avaliar os motivos daqueles duzentos “amigos” do Facebook que você na verdade nunca conheceu; e elas o ajudarão a

filtrar o tsunami de ofertas, e-mails e informação enganosas que nos inundam diariamente.

Detectar a mentira é uma habilidade crucial que oferece inúmeros benefícios financeiros, psicológicos e até emocionais. Ela irá permitir que você navegue com confiança em uma paisagem profissional complicada, fornecendo-lhe um conjunto de ferramentas e técnicas da próxima geração para que você seja decisivo, negocie de forma resoluta e tenha excelência no trabalho que realiza.

-
- 1 Qualquer melhora no índice que ganhamos por meio do treinamento vem acima do índice de precisão de mais ou menos 50% na detecção de mentiras que já temos sem treinamento.

Uma revisão de inúmeros estudos de treinamento foi publicada em VRIJ, A. *Detecting Lies and Deceit*. Chichester: John Wiley & Sons, 2000, p. 93-100. Entre aqueles mencionados cf. TURCK, M. "Training Observers to Detect Spontaneous Deception: Effects of Gender". *Communication Reports*, 4, verão/1991, p. 81-89, que informa os resultados de um estudo de 183 alunos que melhoraram sua precisão de 54% para 69% após serem instruídos a prestar atenção nos indícios vocais e não verbais, inclusive a duração da mensagem, a latência da resposta, pausas, falta de fluência, automanipulações e gestos com as mãos. Cf. tb. FIEDLER, K. & WALKA, I. "Training Lie Detectors to Use Non-verbal Cues Instead of Global Heuristics". *Human Communication Research*, 20, dez./1993, p. 199-223, um estudo de 72 alunos que melhoraram a precisão de 54% para 65% após serem treinados sobre a relação entre mentira e sorrisos, movimentos da cabeça, automanipulações, tom de voz, ritmo da fala, pausas e resultados. Um metaestudo de literatura sobre treinamento de detecção de mentiras sugeriu que o treinamento não aumenta significativamente os índices de precisão na detecção de mentiras. "A pesquisa atual sobre o treinamento em detecção de mentiras pode na verdade subestimar a capacidade de treinar detectores de mentiras devido aos materiais de estímulo utilizados na maioria dos experimentos." (Números não foram dados na síntese.) Cf. "To Catch a Liar: Challenges for Research in Lie Detection Training". *Journal of Applied Communication Research*, 31, n. 1, fev./2003,

p. 58-75 [Disponível em <http://www.informaworld.com/smpp/content-content=a713770973-db=all>]. Finalmente, um estudo para testar a eficácia da Ferramenta de Treinamento de Microexpressões (Mett) descobriu que tanto participantes esquizofrênicos quanto participantes saudáveis do grupo de controle melhoraram sua capacidade de reconhecer microexpressões com o treinamento. Cf. RUSSELL, T.A.; CHU, E. & PHILLIPS, M.L. "A Pilot Study to Investigate the Effectiveness of Emotion Recognition Remediation in Schizophrenia Using the Micro-Expression Training Tool". *British Journal of Clinical Psychology*, 45, 2006 [Disponível em <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/sites/entrez?Db=pubmed&Cmd=ShowDetailView&TermToSearch=17076965>].

- * No original *kitchen cabinet* – termo usado pelos oponentes políticos do presidente dos Estados Unidos Andrew Jackson para descrever um grupo de conselheiros não oficiais que ele consultava paralelamente ao Gabinete dos Estados Unidos. A palavra *cabinet* em inglês significa tanto armário quanto gabinete [N.T.].

PARTE I

DETECTANDO MENTIRAS

A EPIDEMIA DE MENTIRAS

Steve Marks, um investidor de risco na Califórnia do Norte, estava muito feliz quando entrou no escritório do diretor-executivo. Era o outono de 2005, e ele tinha organizado uma visita a uma jovem empresa de animação digital para decidir se valeria a pena investir nela. Já parecia um bom investimento. A empresa, localizada em um bairro da moda na área South of Market em São Francisco, estava tinindo com jovens animadores usando roupas estilosas, trabalhando furiosamente em suas mesas e caminhando de forma decidida na longa área de plano aberto.

Steve ficou encantado com a energia dos funcionários e o clima de produtividade do lugar. Isso era exatamente o que tinha tido esperança de encontrar quando marcou a visita. Já sabia que a empresa reduzira os custos de produção em 40% da média naquela indústria. Grande parte de sua mão de obra estava sendo terceirizada na Ásia, dando à empresa uma excelente oportunidade de dominar seu mercado nos próximos anos. Os números pareciam bons – agora tudo o que ele tinha de fazer era confirmar que o diretor-executivo tinha visão suficiente para fazer da empresa um investimento seguro e que valesse a pena.

O diretor-executivo não perdeu tempo com uma apresentação formal. Em vez disso, levou Steve para uma volta pela empresa, assinalando vários aspectos do trabalho e respondendo as suas perguntas com facilidade. Steve percebeu que ele falava muito rápido, e que suas palavras às vezes se emaranhavam, mas que, a não ser por isso, parecia confiante e calmo. Estava obviamente orgulhoso daquilo que a empresa tinha conquistado em um período tão curto, e Steve

podia ver por quê. Depois do *tour*, ele agradeceu ao diretor-executivo pelo tempo que lhe dera e foi na direção dos elevadores. Estava quase certo de que voltaria para o escritório com boas notícias.

Na saída, passou pelo local de trabalho de uma jovem vestida totalmente de preto. Seu colete de couro e o *piercing* no nariz sugeriam que ela teria preferido estar em alguma balada em vez de estar sentada em um cubículo – mas, afinal de contas, esta era supostamente uma empresa badalada.

Steve parou, observando a jovem que olhava fixamente para o monitor de seu computador. Decidiu ir até ela e se apresentar.

– Em que você está trabalhando esta manhã? – perguntou ele, casualmente.

A jovem olhou bem nos olhos de Steve com um olhar firme e prolongado. – Em que estou trabalhando? Ah, só coisas de software – respondeu ela.

Após alguns minutos de uma conversa inofensiva, Steve foi embora. A brincadeira tinha acabado. Ele sabia que no final das contas não estaria investindo nessa empresa.

Steve foi direto ao escritório do diretor-executivo com um novo conjunto de perguntas. Não demorou muito tempo para que descobrisse que a jovem, junto com muitos dos outros “empregados” da empresa era, na verdade, uma atriz. Ela tinha sido contratada para a visita apenas para fazer com que o local parecesse movimentado e bem-sucedido – o contrário daquilo que realmente estava ocorrendo. Na verdade, a companhia estava perto da falência e Steve tinha apanhado os atores em flagrante, botando no bolso os salários que deveriam ir para empregados que não existiam. Ainda mais importante, ele tinha evitado um péssimo investimento.

Como é que ele tinha feito isso? Antes de chegarmos ao comportamento que revela a mentira (cf. cap. 3, 4 e 5) vamos dar um passo atrás e ter uma visão geral da mentira em todas suas formas.

RODEADOS DE MENTIRAS

A história de Steve Marks é apenas um exemplo dramático do tipo

de mentira que ocorre com frequência nos dias de hoje. Diariamente ouvimos sobre as consequências desastrosas de confiar em um corretor desonesto, um consultor trapaceiro, um empregado traiçoeiro, um membro da diretoria que vaza informações para a imprensa. E se o bombardeio de notícias ruins não é o bastante para fazer com que você olhe a sua volta e se pergunte: “Isso poderia acontecer comigo?”, as seguintes estatísticas provavelmente farão com que você comece a se preocupar:

- Um em cada quatro americanos acredita que não há problema em mentir para um segurador¹.
- Um terço de todos os currículos contém informação falsa².
- Um em cada cinco funcionários diz estar ciente da existência de fraude em seu trabalho³.
- Mais de três quartos das mentiras não são detectadas⁴.
- A mentira custa às empresas US\$ 994 bilhões por ano – mais ou menos 7% de sua renda anual⁵.

A desonestidade no trabalho é muito mais generalizada e muito mais frequente do que a maioria das pessoas quer acreditar.

SUGESTÃO PARA DETECÇÃO DE MENTIRAS

Resista à vontade de completar a informação que falta quando estiver ouvindo a história de uma pessoa. Preste atenção naquilo que é dito e não dito.

Ainda tem mais. Segundo estudos feitos por vários pesquisadores diferentes, a maioria das pessoas encontra quase duzentas mentiras por dia⁶. Isso significa que se você tiver a sorte de conseguir dormir oito horas por noite provavelmente estará na extremidade receptora de cerca de doze mentiras por hora.

É bem verdade que a maioria dessas duzentas inverdades são

mentirinhas, o tipo de mentira que as pessoas contam a fim de continuar a conversa. – Com certeza, adoraria ver as fotos das suas férias, diremos ao sujeito sentado ao nosso lado, esperando que ele não tenha mais do que quinhentas fotos em sua câmera. Ou mentiremos para encontrar alguma coisa em comum: – Que bacana sua jaqueta, diremos entusiasmados, quando o que estamos pensando é – ...bacana para ser usada por um dos papagaios de minha Tia Frieda. Podemos apenas querer evitar constrangimento: – Desculpe eu ter chegado tão tarde, o trânsito estava um horror. Na verdade, não havia nenhum engarrafamento, mas quem vai confessar que apertou o botão de soneca do despertador um número demasiado de vezes?

As mentirinhas não são um problema. O problema são as dez ou mais mentiras que você ouve diariamente que, se você soubesse a verdade, isso iria afetar as decisões que faz com relação a sua carreira, sua empresa, seus relacionamentos mais íntimos e sua vida pessoal.

- Esta é uma proposta interessante. Vou levá-la à diretoria.
- Não ouça o que dizem os traidores. Nosso patrimônio líquido está crescendo exponencialmente.
- Estamos definitivamente procurando alguém com suas qualificações. Pode deixar que vou passar seu currículo para o departamento de RH.
- Se este não fosse um mercado emergente crescendo rapidamente eu não o aconselharia a investir nele.
- Estou preso em Chicago, amor. O cliente insistiu, mais um jantar.
- Só temos um apartamento sobrando... eu recomendaria que o senhor assinasse agora.

Essas mentiras são perigosas. Não as perceber é como não perceber um aviso sobre areia movediça à sua frente. Felizmente, com treinamento você pode se tornar tão perito em detectar sinais de mentira que isso passa a ser segunda natureza. Será raro o mentiroso que conseguirá fazer com que você não perceba a mentira dele. Mas o primeiro passo para alcançar esse nível de uma técnica de detecção de mentira que seja refinada envolve desenvolver seu conhecimento e sua perspectiva básicos. Primeiro, por que e como é que as mentiras se

tornaram tão generalizadas em nossa cultura? Examinaremos essa questão no restante deste capítulo. Segundo, sobre que tipo de mentiras devemos nos preocupar? Discutiremos isso no capítulo 2.

NÃO SOMOS MELHORES QUE MACACOS

Repetidamente ignoramos sinais óbvios de mentiras. Com efeito, vários estudos mostraram que o adulto médio só pode distinguir a verdade da falsidade 54% das vezes⁷. Isso é pouco melhor do que um palpite. Não inspira muita confiança. Na verdade, um chimpanzé tem praticamente o mesmo índice de sucesso. Além disso, essa estatística só é relevante para os casos em que nós *suspeitamos* que alguém pode estar nos mentindo. Quanto mais confiantes estivermos com relação a nossa capacidade de detectar mentiras, tanto piores seremos para detectá-las⁸. A razão para nossas tristes técnicas de detecção é simples, embora ligeiramente contraintuitiva. Embora a mentira esteja embutida no tecido da vida, é nosso melhor interesse, como espécie e como civilização, manter aquilo que os psicólogos chamam de “viés da verdade”⁹. A não ser que nos deem um motivo para acreditar em outra coisa, os seres humanos – e os americanos em particular¹⁰ – geralmente estão predispostos a presumir que aquilo que nos disseram é verdade e que aquilo que estamos vendo é verdadeiro. Quando alguém diz: “Oh, eu lhe mandei o relatório dois dias atrás. Você não recebeu meu e-mail?”, estamos inclinados normalmente a lhe dar o benefício da dúvida.

Não é apenas nossa tendência a perceber eventos como verdadeiros que é um obstáculo para reconhecermos que estamos sendo enganados. Aprender a detectar mentiras significa dominar uma técnica sem um indicador claro de sucesso. Se você der um saque no tênis e a bola for para fora, seu erro é óbvio; praticar o seu saque vai melhorar suas chances de acertar da próxima vez. Mas com a mentira você pode não receber nenhuma indicação de que estão lhe mentindo. Sem aquele ciclo de retorno, como é que você pode ajustar seu comportamento para melhorar seu “desempenho”? Como você irá aprender a distinguir as características das mentiras que você não

descobriu?

Se consideramos quanta evidência existe de que algumas pessoas simplesmente não são confiáveis, seria de imaginar que teríamos aprendido isso há alguns mil anos. A mentira e a traição sempre foram uma parte integral da experiência humana. Os primeiros registros históricos e as narrativas sobre as quais religiões e civilizações foram construídas revelam uma corrente infinita de mentiras ditas para obter comida, sexo e poder.

- Uma pintura em uma caverna nos Pireneus representa um caçador usando peles e chifres para se disfarçar de rena e assim infiltrar o rebanho mais facilmente¹¹.
- Na mitologia grega, Zeus, decidido a seduzir Hera, transforma-se em um cuco e voa para os braços da deusa durante uma tempestade que ele próprio criou, fingindo estar sofrendo e assim obtendo sua afeição.
- No Livro do Gênesis, Caim mata Abel em um ataque de ciúme e mente para Deus quando este lhe pergunta onde estava o irmão: – Não sei. Serei eu o guardião de meu irmão?

Desde o cavalo de Troia até as ordens ilegais de Richard Nixon para invadir o Camboja: “Não sou um bandido”; desde Lancelot e o adultério de Guinevere até Bill Clinton: “Não tive sexo com aquela mulher”; desde os sucessos que eram cantados por outros e que afundaram a dupla Milli Vanilli até o conto inventado pelas autoridades chinesas sobre qual menina real-mente cantou o hino nacional chinês nos Jogos Olímpicos de Beijing; desde Charles Ponzi até Bernard Madoff, é fácil encontrar exemplos de mentiras tanto legendárias quanto históricas. Mentiras mudaram o curso da história humana em grande escala, e das vidas humanas em uma escala menor.

No entanto o “viés da verdade” continua. Sem ele nossa civilização não poderia sobreviver. Tente imaginar uma sociedade na qual todos olhassem todos os demais com desconfiança. Como é que quaisquer transações e atividades humanas normais poderiam ocorrer? O comércio iria à falência antes mesmo de começar; explorações e descobertas iriam a pique, e até relacionamentos

normais entre pais e filhos seriam complicados pela desconfiança... e eles já não são lá tão perfeitos mesmo sem isso.

A CONFIANÇA VERSUS O ENGANO: UMA CORRIDA ÀS ARMAS EVOLUCIONÁRIA

Muito bem: temos de confiar para sobreviver. Paradoxalmente também temos de mentir para sobreviver. A mentira dá uma vantagem enorme àqueles que conseguem se safar. Para complicar as coisas ainda mais, o mesmo ocorre com a detecção da mentira de alta qualidade. Uma vez mais, olhemos para nossos primeiros antepassados para ver por que ambos são verdade.

Imagine uma tribo durante uma época de fome. Quando a comida era abundante, compartilhá-la fazia sentido. Confiantes de que tinham um suprimento constante, os membros da tribo podiam ser generosos com os outros em benefício do bem-estar da tribo. Mas quando a comida se tornou escassa, aqueles que acumulavam a comida provavelmente teriam uma chance melhor de sobreviver... especialmente se mentissem sobre seu estoque. Ao contrário, outros membros da tribo tinham uma vantagem em termos de sobrevivência se eles pudessem perceber as mentiras dos acumuladores e localizar a comida para si mesmos.

Com isso, uma corrida às armas evolucionária começa. Quanto melhores nós somos para detectar mentiras, melhores se tornam as histórias dos mentirosos. Quanto mais sofisticadas essas histórias, mais avançadas e refinadas são as técnicas para detectá-los. Podemos identificar esse progresso evolucionário quase a cada hora simplesmente abrindo nossa caixa de e-mails. Por mais que nos armemos contra os últimos tipos de e-mails de propaganda instalando firewalls e filtros, aqueles que enviam *spams* dão um passo à frente com truques e manipulações cada vez mais novos. No momento em que escrevemos isto, os *spams* fraudulentos nos Estados Unidos custam a suas vítimas US\$ 3,2 bilhões por ano¹².

OS RISCOS SÃO ALTOS

Embora haja inúmeros exemplos de enganos, mentiras e traições em todas as instituições humanas – no matrimônio, na religião e na política – é o mundo dos negócios que fornece um ambiente excelente para examinar a natureza constantemente transmutável das mentiras e do engano. À medida que as empresas expandem globalmente em índices exponenciais, tornou-se ainda mais urgente para nós repensarmos como decidir em quem iremos confiar, pois os riscos são extraordinariamente altos.

Nos Estados Unidos, a confiança institucionalizada permite que o dinheiro e a informação passem de uma mão para a outra rapidamente. Para nós, essa confiança é um fato consumado. Se pagarmos o saldo de nosso empréstimo o banco nos dará crédito. Se comprarmos comida aprovada pela FDA, será seguro comê-la. Se contratarmos um contador talentoso e conhecido, ele irá administrar as finanças de nossa companhia de forma precisa, da melhor maneira possível. É apenas quando os laços de confiança se rompem que percebemos quanto dependemos deles para manter as engrenagens da empresa – e da riqueza – funcionando sem percalços.

Consideremos Jérôme Kerviel, o comerciante sem escrúpulos na Société Générale, cujos negócios fraudulentos custaram à companhia mais de US\$ 7 bilhões – há um valor significativo para a verdade, e custos enormes associados com uma mentira que é tardiamente descoberta. Embora as atividades de Kerviel não destruíssem totalmente a SocGen, elas destruíram cinco vezes mais valor do que os negócios fraudulentos de Nick Leeson doze anos antes – que tinham causado o colapso de *seu* empregador, o Banco Barings¹³. Em casos extremos, as mentiras comerciais não são apenas caras: elas podem matar. Em 2008 as autoridades chinesas descobriram que, para aumentar os níveis de proteína nos produtos laticínios, 22 dos produtores desses produtos no país tinham propositalmente usado leite adulterado com a substância química tóxica, melamina. (Quatro anos antes, um escândalo semelhante ao do leite tinha matado treze bebês e, em 2007, a comida de animais domésticos adulterada com melamina feita na China matou cães e gatos nos Estados Unidos.) Sete

das companhias tinham tido permissão para realizar controles de qualidade internos em vez de se submeterem à inspeção de agências regulatórias externas. Os esforços da China para se apresentar como um império comercial confiável recebeu um golpe devastador quando seis bebês chineses morreram envenenados e centenas de milhares mais adoeceram. Países afetados fora da China continental incluíram Taiwan, Iêmen, Bangladesh, Gabão, Burundi, Suécia, Dinamarca e a Nova Zelândia. Companhias afetadas incluíram a Starbucks, que foi forçada a fazer um *recall* do leite de 300 de suas lojas na China¹⁴.

Desde comerciantes inescrupulosos até os diretores executivos que escondem informação vitalmente importante de seus acionistas, até presidentes que se perjuram para esconder leviandades sexuais, até companhias que conscientemente colocam no mercado e vendem produtos adulterados, nossa sociedade paga um preço muito alto pelas empresas e líderes que traficam em mentiras.

AONDE FOI A CONFIANÇA?

Estamos realmente vivendo em uma era mais desonesta? As pessoas são fundamentalmente menos confiáveis hoje do que eram há um século? É pouco provável. A natureza humana não muda muito com o passar do tempo. A arte – se é que *é* uma arte – de mentir parece ter sido gravada no cérebro humano. Com efeito, as pessoas que não podem mentir ou detectar mentiras estão em uma situação de desvantagem social; há até mesmo alguma evidência de que essa incapacidade de mentir ou de detectar a mentira indica um desenvolvimento cerebral atípico. O Professor Simon Baron-Cohen, diretor do Centro de Pesquisa sobre o Autismo na Universidade de Cambridge, explica que as crianças com autismo nem sempre percebem que as pessoas podem dizer coisas que não querem dizer. “Para a criança com autismo, há uma única versão da realidade”, diz Baron-Cohen. “A outra versão (o mundo de crenças e intenções) pode ser aquela que ela raramente vislumbra, ou capta muito lentamente, tarde demais. Isso nos diz algo muito importante: que as técnicas de que você precisa para sobreviver e negociar no mundo social

envolvem a leitura da mente e a metarrepresentação – e a capacidade de enganar é um sinal de que uma criança está realmente desenvolvendo habilidades sociais”¹⁵.

As mentiras, portanto, parecem ser um componente essencial, ainda que às vezes indesejado, da interação humana. E, como observado antes, não apenas a interação humana! Exemplos de como animais mentem são abundantes na literatura científica:

- Alguns peixes machos enganam seus rivais com relação a sua escolha de parceira: quando os rivais entram em seu território sabe-se que o molinésia do Atlântico direciona suas primeiras iniciativas sexuais para peixes fêmeas que na verdade não são sua primeira escolha.
- Um corvo de laboratório chamado Hugin, exasperado pelas tentativas de outro corvo para roubar suas guloseimas, fingia encontrar comida em outros locais. Quando o segundo corvo veio investigar, Hugin rapidamente correu para os verdadeiros locais onde as guloseimas estavam escondidas¹⁶.
- No reino dos mamíferos, Koko – a gorila que usa a língua de sinais – uma vez acusou o gatinho que ela ganhou como animal doméstico de ter arrancado uma pia da parede¹⁷.

Poderíamos provavelmente instalar *chips* de computador em nosso cérebro para nos dar um choque cada vez que falássemos uma mentira, e ainda haveria um certo número de Bernie Madoffs no mundo descobrindo um jeito de evitá-los. Então, por que o problema da mentira é mais urgente agora?

Porque a mentira atingiu níveis epidêmicos. Porque o número de mídias hoje disponíveis para ajudar na fabricação e disseminação de mentiras está crescendo virtualmente de forma descontrolada e não mostra qualquer sinal de que vai parar logo. Porque a ciência da detecção de mentiras evoluiu e pode agora fazer parte de nosso treinamento. Porque o eco de ultraje que costumávamos ouvir quando alguém gritava “mentiroso!” praticamente desapareceu.

UMA BREVE HISTÓRIA DO COLAPSO DA CONFIANÇA

Durante a maior parte da história, a comunicação tinha de ser feita pessoalmente. Os relacionamentos eram construídos com base em interações regulares face a face. Este é um dos motivos pelos quais 80% da comunicação humana é não verbal, grande parte dela (65%) sendo transmitida pela linguagem corporal¹⁸. Até mesmo o branco de nossos olhos evoluiu para ser muito mais visível que o de outros mamíferos, fazendo com que fosse mais fácil para nós nos comunicarmos sem ter de virar nossas cabeças.

Nos dias em que falar face a face era a única maneira de se comunicar, dezenas de sinais sutis – a linguagem corporal, o tom de voz, a expressão – estavam disponíveis para nos ajudar a avaliar a confiabilidade de nossos companheiros. Mas, ao aumentarmos nossa capacidade de nos comunicarmos a distância, a tecnologia drasticamente erodiu os métodos de leitura inatos dos quais nossos antepassados dependeram durante milhares de anos. O telefone, por exemplo, permitiu que indivíduos distantes falassem um com o outro, mas também eliminou sua capacidade de se examinarem detalhadamente enquanto falavam. Sinais disponíveis anteriormente, percebidos por ambos os oradores em um nível consciente e inconsciente, completamente desapareceram. Tudo que restou foram as próprias palavras. Até o tom em que elas eram faladas é às vezes distorcido pela má recepção.

O resultado? Uma forma de comunicação com aquilo que poderíamos chamar de “menos governança” por parte de ambos os parceiros. Por certo, uma mãe que telefona para sua filha na universidade pode perceber que a filha só está fingindo que está estudando (o som dos seus dedos digitando no teclado do aplicativo de mensagem instantânea era uma pista). Mas suponha que você está falando sobre um pedido complicado, cheio de trechos com letra miúda e com um vendedor que você não conhece: Será que qualquer um de vocês dois pode estar absolutamente seguro de que ambos estão sendo honestos?

**HÁ ALGUMA MANEIRA DE DETECTAR UM
MENTIROSO ONLINE?**

O professor-adjunto de Comunicação na Universidade de Cornell, Jeff Hancock, e dois copesquisadores realizaram um estudo com 66 voluntários divididos em pares, aos quais foi solicitado que mantivessem uma conversa instantânea. Pediu-se a uma pessoa de cada par que dissesse mentiras sobre um conjunto de temas determinados. Os “mentirosos” tinham cinco minutos para se preparar antes de a mensagem instantânea começar.

Os resultados, publicados em 2004, foram reveladores para todos aqueles que se comunicam online – o que, é claro, abrange quase todo o mundo. Hancock e seus coautores descobriram que os 33 mentirosos no grupo falavam mais do que seus parceiros, usando cerca de um terço a mais de palavras do que aqueles que falavam a verdade. Também usavam mais pronomes e incluíam verbos sensoriais tais como “ver” “ouvir” e “sentir”. A hipótese de Hancock é que a verbosidade provavelmente foi estimulada pelo esforço de ter de fornecer uma falsificação mais detalhada e mais convincente.

Os mentirosos não foram descobertos. Mas as conclusões de Hancock realmente revelaram que as pessoas que estão ouvindo mentiras online farão mais perguntas do que quando estão ouvindo a verdade. “Embora os participantes não estivessem conscientes da manipulação mentirosa, os dados sugerem que eles estavam implicitamente conscientes de que estavam ouvindo mentiras”¹⁹.

– Vamos organizar uma videoconferência... não, eu mando um e-mail... espera! É melhor eu ligar...”

O telefone ainda pode ser uma ferramenta decente para ler as pessoas. Atributos vocais tais como tom de voz, volume e velocidade da fala compreendem cerca de 12% de nossa comunicação. Você pode negociar com alguém pelo telefone e ouvir a hesitação em uma pausa, a frustração em um suspiro, o nervosismo em uma risada tensa.

Mas com que frequência você usa o telefone hoje em dia? Não é mais fácil “conectar-se” com alguém com um rápido e-mail? Nem sempre. Paradoxalmente, a possibilidade de rastreamento dos e-mails faz com que seja um meio indesejável para transmitir informações importantes ou confidenciais. Com “é melhor eu te ligar” estamos dizendo que há algo a ser discutido que não pode deixar um rastro no papel.

Menos interação face a face, menos chamadas telefônicas; tudo o que nos resta são palavras. E acredite ou não, as palavras compreendem apenas 7% de como os humanos normalmente se comunicam uns com os outros. Ensaíamos nossas palavras diariamente, as escolhemos com cuidado quando é possível, e, no entanto, elas abrangem apenas uma pequena fração daquilo que realmente “dizemos”.

QUANDO É MAIS PROVÁVEL QUE VOCÊ OUÇA UMA MENTIRA?

Um estudo descobriu que durante o período de uma semana, mentiras foram detectadas em:

- 37% das chamadas telefônicas;
- 27% de encontros face a face;
- 21% de conversas online ao vivo (live chats);
- 14% dos e-mails²⁰.

De todas essas formas de comunicação, só os e-mails e os chats ao vivo deixam um rastro no papel e isso explica seu aparente poder de estimular a honestidade.

Trabalhar em casa ou em escritórios-satélite nos priva ainda mais de uma enorme quantidade de informações sutis. Aqueles entre nós que vão para um local de trabalho diariamente pelo menos encontram com seus colegas no banheiro e no estacionamento a caminho de seus

cubículos. Mas a vibração no queixo de um parceiro quando ele está furioso, aquele olhar de um segundo com que o gerente da empresa fulmina sua assistente, o sorrisinho maldoso que um patrão não consegue esconder quando está atribuindo uma tarefa desagradável – todas essas pistas sobre o estado de espírito do outro são perdidas por milhões de trabalhadores virtuais atualmente. Já passou a ser uma prática comum fazer negócios com pessoas que nunca iremos ver ou com quem nunca iremos falar.

O COLAPSO DA INFORMAÇÃO

Embora nossas linhas de comunicação estejam ficando cada vez mais silenciosas, elas ainda estão vibrando com dados. Estão silenciosas, mas não vazias. O poder do computador duplica a cada dezoito meses; os negócios se expandem em índices exponenciais; a aglomeração digital está aumentando. A internet e outras tecnologias de comunicação nos fornecem mais informações do que aquelas que jamais poderíamos usar. Duzentos e dez bilhões de e-mails são enviados diariamente, o que é mais do que um ano inteiro de cartas pelo correio. Três milhões de imagens – suficiente para preencher um álbum de fotografia para 375.000 fotos – são enviadas para a flickr.com a cada dia. Blogueiros postam 900 mil novos artigos por dia²¹. A informação transborda de inúmeros locais, pessoas e organizações – algumas bem conhecidas, outras relativamente desconhecidas, algumas anônimas. Decidir que fontes são merecedoras de nosso tempo e quais são merecedoras de nossa confiança tornou-se uma tarefa fatigante. Já não podemos depender de um punhado de jornais principais facilmente manipulados, de canais de televisão e de estações de rádio para atuar como árbitros de informação crítica. Tivemos de nos tornar nossos próprios juízes do conhecimento útil e confiável e, no melhor dos casos, os resultados são confusos.

É mais fácil ligar o computador e ler *The Drudge Report** do que ler o *The New York Times*. Por que não consultar um *resumo* das notícias em vez de perder tempo com fontes primárias, especialmente quando o escritor online que faz os resumos pode torná-los mais

divertidos e mais incisivos do que as enfadonhas notícias normais? Nossa dependência da informação secundária e dos rumores sofisticados está aumentando. Rumores de um blog ou a opinião de um comentarista político excêntrico podem ser repassados para tantas pessoas tão rapidamente que, dentro de uns poucos minutos, milhares de pessoas as estarão considerando um fato consumado. Lembrem-se do rumor que foi amplamente publicado de que funcionários de escritórios que estavam nas Torres Gêmeas naquele 11 de setembro tinham “surfado” pelas laterais das Torres e se salvaram?

Quem está fornecendo a maior parte dos comentários e da informação talvez-seja-verdade online? O próprio anonimato de muitos blogueiros parece dar a suas palavras mais poder. Não os conhecemos e, no entanto, é difícil descartá-los? E se os ignorarmos e no final eles estiverem certos? Não estaremos nos arriscando a perder a próxima dica de pessoas privilegiadas, alguma tendência ou oportunidade? Ficamos preocupados, achando que se nossos rivais estão prestando atenção a uma especialista de 24 anos no Twitter que afirma ter um *insight* sobre o próximo mercado emergente, seria irresponsável ignorá-la. Então sintonizamos, e depois sintonizamos no próximo site “quente”, e no próximo, até que enfrentamos o perigo de nos tornar exageradamente dependentes de conselhos e de informações que vêm de pessoas que nunca vimos, que, por sua vez, fabricaram conselhos e informações vindos de pessoas que elas também nunca viram.

POR QUE A VIDEOCONFERÊNCIA NÃO É A SOLUÇÃO

A videoconferência permite que os funcionários falem face a face através de vastas distâncias ao mesmo tempo economizando tempo e despesas com viagens, mas a probabilidade de que elas sejam adotadas amplamente no curto prazo é pequena. Embora o Skype e outras companhias ofereçam conferências grátis, a maioria das empresas não estão necessariamente correndo para aceitar sua oferta.

Videoconferências parecem desagradáveis e pouco naturais em um contexto empresarial – uma coisa é “bater papo” com uma pessoa querida que está longe via Skype, outra coisa bem diferente é usá-lo para reuniões. O motivo é que, embora as reuniões por videoconferência sejam realmente face a face, elas não são olho no olho. Jim Van Meggelen, presidente e diretor-técnico da Core Telecom Innovations, explica isso da seguinte maneira:

O ponto focal da tela não é o ponto focal da câmera e, portanto, é impossível estar olhando ao mesmo tempo para a pessoa com quem você está falando e a estar vendo também. Ou você olha para a tela, ou olha para a câmera. Isso faz com que a conversa seja muito pouco natural porque se você está olhando para meu rosto na sua tela, sua câmera irá captá-lo olhando para baixo e não para mim. Se você olhar para sua câmera, então eu o verei olhando para mim, mas você não poderá ver meu rosto, porque seus olhos não estarão em sua tela.

Além disso, a maioria das videoconferências são gravadas e arquivadas, o que pode inibir diálogos de natureza confidencial. Diz Van Meggelen: “As pessoas dão valor as suas comunicações, mas também a sua privacidade”²².

O COLAPSO DA CULTURA EMPRESARIAL

Para tornar essa avaliação ainda mais pessimista, vamos analisar o seguinte:

- As pesquisas mostram que a maioria das pessoas admitem se sentir muito menos culpadas ao se comportar desonestamente no trabalho do que em suas vidas pessoais – e não é apenas

uma questão de se servir de alguns itens do almoxarifado do escritório. Um estudo descobriu que 66% das pessoas entrevistadas para novos empregos eram enganadas sobre a situação financeira da firma onde tinham esperança de trabalhar²³.

- Uma maioria devastadora – 83% – de estudantes universitários mentem na tentativa de conseguir um emprego²⁴, e eles se sentem menos culpados porque “sabem” que todos à sua volta estão fazendo o mesmo.
- Quase a metade dos trabalhadores em um estudo admitiu ter-se envolvido em uma ou mais ações ilegais ou não éticas no decorrer de um ano²⁵.
- Todos os negociadores em um estudo mentiram sobre um problema ou não o revelaram a menos que lhes perguntassem diretamente sobre isso²⁶.

Então, que armas você vai usar contra a mentira?

AS ANTIGAS FERRAMENTAS E POR QUE ELAS NÃO FUNCIONAM

Agências militares e de inteligência vêm financiando estudos sobre a mentira humana há décadas. A ferramenta mais conhecida para a detecção de mentiras é também a primeira que foi desenvolvida: o polígrafo. Essa máquina já teve várias encarnações desde o começo do século XX. William Moulton Marston, criador da personagem de história em quadrinhos Mulher Maravilha, é normalmente creditado pela sua invenção. (A Mulher Maravilha, você deve lembrar, capturava os vilões usando seu laço dourado, que obrigava a qualquer um preso nele a dizer a verdade.) O polígrafo moderno simultaneamente mede o aumento involuntário dos batimentos cardíacos de uma pessoa, da pressão sanguínea, da frequência respiratória e dos níveis de perspiração quando ela está sendo interrogada – a teoria sendo que quaisquer reações fisiológicas acentuadas são provavelmente resultado do estresse que a pessoa sente

quando fabrica mentiras. Infelizmente é uma teoria que, comprovadamente, não é nada confiável. Os testes do polígrafo são raramente aceitos como evidência nos tribunais, embora as agências governamentais ainda os usem e os especialistas continuem a aprimorar a tecnologia.

DETECÇÃO DE MENTIRAS POR MEIO DE ANÁLISE GRAFOLÓGICA

Um estudo na publicação *Applied Cognitive Psychology* sugere que testes grafológicos poderiam um dia funcionar também como detectores de mentiras.

O Dr. Gil Luria e a Dra. Sara Roseblum, pesquisadores na Universidade de Haifa em Israel, pediram a voluntários que escrevessem dois parágrafos, um verdadeiro e outro falso. Os participantes usaram canetas eletrônicas sem fio com pontas sensíveis a pressão. Para cada parágrafo os pesquisadores mediam o grau da força com que os voluntários pressionavam a caneta, o comprimento dos traços da caneta, a altura e a largura das letras que escreviam e por quanto tempo eles levantavam as canetas de suas pranchetas computadorizadas. Houve diferenças perceptíveis e consistentes entre os parágrafos falsos e os verdadeiros.

Os participantes pressionavam com mais força a prancheta quando mentiam. O “fluxo” de seus traços grafológicos – a altura e comprimento dos caracteres – também foi visivelmente diferente. Os pesquisadores da Haifa levantaram a hipótese de que a diferença é resultado do estresse cognitivo causado pela “escrita mentirosa” que faz com que seja mais difícil escrever manualmente de uma forma natural.

“Um detector de mentiras que analise a escrita tem muitas vantagens sobre os detectores existentes”, disseram Luria e Roseblum. “É menos ameaçador para a pessoa sendo examinada, é muito mais objetivo e não depende da interpretação humana. O sistema também

fornece medidas que o indivíduo tem dificuldade de controlar durante o seu desempenho”²⁷.

Talvez isso seja uma boa desculpa para adiar escrever bilhetes agradecendo presentes de que você não gostou.

Um aparato mais sofisticado, embora não seja considerado mais confiável nos processos legais, e o eletroencefalograma (EEG) que é usado para medir a atividade elétrica no cérebro. A teoria que subjaz o uso do EEG é que alguém se esforçando muito para inventar uma história plausível durante um interrogatório pode mostrar uma atividade neural claramente mais alta do que alguém que está falando a verdade. Afinal, aquele que fala a verdade tem uma tarefa simples: lembrar e relatar o que ocorreu. Uma pessoa mentirosa precisa primeiramente escavar sua imaginação. Seu cérebro pode estar muito mais ativo.

Especialistas também vêm observando o digitalizador de temperatura, uma câmera sensível ao calor que detecta um aumento no fluxo sanguíneo – e com isso o maior calor – que, alguns cientistas sugerem, acumula-se ao redor dos olhos quando as pessoas mentem. Pesquisadores estão testando os escaneadores infravermelhos para o cérebro, rastreadores especializados para olhos e até ressonâncias magnéticas especializadas por seu potencial para ler os sinais elétricos e cognitivos que nosso corpo envia quando tentamos enganar os outros.

AS NOVAS FERRAMENTAS

É possível que um dia essas tecnologias venham a se mostrar úteis para a população em geral, mas também é possível que não. Mas mesmo que o façam, quem é que vai arrastar um eletroencefalograma para o escritório? Por sorte, você não terá que chegar a esse ponto para saber se pode confiar em seus colegas, sócios ou consultores. As melhores ferramentas para detectar mentiras já estão à sua disposição

se você aprender como usá-las corretamente. Essas ferramentas são *suas técnicas de interpretação*. Você pode aprender a ouvir aquilo que não é dito e a decodificar aquilo que é dito. Você pode aprender a sintonizar com os padrões e tons vocais e a ler a linguagem corporal e as expressões faciais com precisão.

Você pode se tornar um detector de mentiras humano.

O QUE ESTE LIVRO PODE LHE ENSINAR

A detecção de mentiras é uma abordagem tripla que envolve partes iguais de informação científica, treinamento em observação e prática de interrogatório. Não é suficiente reconhecer mentiras. O que buscamos é a verdade complexa. Você aprenderá que detectar uma mentira é apenas o começo. É a pergunta que você faz a seguir que importa tanto quanto a detecção.

Você aprenderá as coisas básicas sobre a análise de microexpressões. Ao redor do globo, as perguntas de por que e como os seres humanos se enganam uns aos outros atraíram o interesse de todos os ramos da ciência – biologia, psicologia, antropologia, linguística, neurociência. Uma das áreas mais aplicáveis de pesquisa é o estudo de microexpressões faciais, as torceduras sutis dos lábios, estremecimentos na bochecha e movimentos das sobrancelhas que assinalam nossas verdadeiras emoções. Usada corretamente, a interpretação das microexpressões pode nos dar um índice de quase 95% de precisão na detecção de mentiras²⁸, especial-mente quando alavancada por uma compreensão de como construímos nossas frases, como usamos nosso corpo e como manobramos os objetos a nossa volta – bolsas, cadeiras, celulares – quando não estamos falando a verdade.

Você também irá descobrir como os mentirosos *realmente* se comportam, e você abandonará mitos superados tais como “mentirosos nunca olham nos seus olhos” (muitos daqueles que dizem a verdade também não olham) e “mentirosos cruzam os braços defensivamente na frente do corpo” (e o mesmo fazem muitas pessoas honestas).

Ainda mais importante, você irá aprender que há muito mais coisas no estudo da detecção de mentiras do que meramente observar o comportamento alheio. Aprofunde-se no estudo da mentira em sua vida e, antes que você perceba, estará fazendo um inventário das inúmeras maneiras pelas quais você colaborou com o ato de ser enganado. Você acha que foi uma vítima da mentira? Pense outra vez.

A MENTIRA É UM ATO COOPERATIVO

Ninguém pode lhe mentir sem sua aprovação. O mentiroso e o receptor participam juntos de uma fábrica de construção de mitos. Uma mentira não tem poder por sua elocução – seu poder reside em alguém concordando em acreditar naquela mentira.

Se eu escolho acreditar que uma ação está subindo, ou que meu vestido está lindo em mim, ou que não me mandaram a cópia de um memorando por equívoco depende de como eu vejo o mundo *se* eu escolher concordar com sua proposição. Meu julgamento dessa informação é o que a enfraquece, portanto, se eu puder manter a avidez a distância (se eu não deixar que a avidez influencie minha disposição de concordar que a ação está subindo), meu ego intacto (não necessariamente creio que o vestido está lindo em mim), minha impulsividade controlada (embora eu desesperadamente precise desse emprego, decido não concordar que a companhia ainda estará solvente daqui a seis meses), então posso começar a olhar os fatos friamente e observar os sinais de mentira através de olhos isentos. Assim começamos com os mitos que fazem parte de nossas vidas, porque *ninguém pode mentir para você a não ser que você concorde com isso*.

Jane Sullivan prontamente admite que ela facilitou as coisas para que o diretor de operações de uma empresa de investimentos que a enganou tirasse dela US\$ 250 mil – as economias para sua aposentadoria. Jane tinha investido em uma mina de diamantes na África do Sul, uma iniciativa administrada por uma sociedade imobiliária de Chicago, a WexTrust. Com o diretor de operações

confiantemente prevendo lucros de mais de 30%, tinha sido uma oferta fascinante. Mas enquanto muitas pessoas a teriam considerado boa demais para ser verdade – ou apenas extraordinariamente arriscada – Jane tinha, em vez disso, decidido mergulhar de cabeça e investiu um quarto de um milhão de dólares.

Poucos meses depois, no entanto, tudo foi descoberto. O diretor de operações estava administrando um esquema Ponzi clássico – no qual os primeiros investidores estavam lucrando com os investimentos daqueles mais abaixo na pirâmide. E para a desgraça de Jane, ela mais tarde descobriu ser a última investidora a entrar no negócio antes de a SEC (a comissão de títulos e câmbio americana) atacar.

Jane não é ingênua com relação às questões financeiras. Tem mestrado de uma das faculdades de administração de maior prestígio no mundo, construiu uma empresa muito bem-sucedida em Paris e também com sucesso comprava e vendia imóveis, o que permitiu que finalmente, com 50 anos, ela se mudasse para Nova York e vivesse de seus investimentos.

Portanto, como é que ela poderia ter sido atraída por um esquema assim? Por que ela foi enganada pelo diretor de operações? “Eu fui simplesmente uma idiota”, diz ela. “Vi coisas que deveriam ter me alertado e as ignorei. Eu simplesmente queria acreditar que aquilo era verdade.” Não é nem dizer que o diretor de operações era um operador aveludado da Wall Street. “Ele tinha uma aparência extremamente repulsiva, suando e imensamente gordo”, Jane se lembra do primeiro encontro com ele. “Mas tinha um jeito muito jovial. Em poucos minutos eu senti como se o conhecesse e que ele era um bom amigo.”

Na verdade Joseph Shereshevsky era um fraudador já condenado, que tinha se confessado culpado de fraudes bancárias em 2003. Mas Jane não tinha a menor ideia disso. “Ele sabe como atrair as pessoas para o investimento. É sua técnica – no final da conversa eu tinha feito uma quantidade de perguntas, visto muitos dados e escutado muitas histórias dele.”

O que tinha particularmente chamado sua atenção foi a tentação de um retorno prometido de 30 a 80% por pelo menos dezesseis anos. Parecia incrível – mas, afinal, era uma mina de diamantes – e ela

discutiu o assunto com seu cunhado, um investidor sofisticado que valia milhões. Ele também foi atraído pelos lucros potenciais e juntos eles se encontraram muitas vezes com Shereshevsky, aprendendo mais sobre o projeto e sobre a mineração de diamantes de um modo geral.

Mas embora Jane estivesse ficando cada vez mais interessada no investimento, ela também tinha detectado um número de erros nos documentos – números que não batiam certo, erros cruciais nos documentos legais – que ela assinalou para Shereshevsky.

“Todas as vezes ele tinha uma resposta para mim, e não era uma resposta em que eu particularmente acreditei. Mas porque ele me dava uma resposta, eu simplesmente parei de me preocupar sobre aquelas questões.”

Normalmente Jane é uma mulher de negócios astuta, perspicaz e inteligente. Tais erros no mínimo teriam sugerido um trabalho malfeito – e risco. Então qual foi o motivo para esse lapso em seu julgamento? Por que ela não caiu fora?

Ela é admiravelmente franca sobre si mesma. “Eu estava sendo contaminada pela avareza. Eu queria acreditar naquilo tudo.”

O VERDADEIRO GANHO

É claro, aprender rapidamente em quem confiar tem aplicações práticas. Quando temos a escolha de dez candidatos para um emprego com qualificações fabulosas, um diretor de recursos humanos pode descobrir com mais rapidez qual deles deve ser contratado. Confrontado por um punhado de jornalistas ansiosos para realizar uma entrevista individual, um diretor-executivo pode averiguar qual deles terá menos probabilidade de acrescentar sua própria “interpretação” a uma notícia. Um consultor pode confiantemente escolher um cliente ou um empregador que, ele confia, irá pagá-lo no momento certo.

Nós não vamos à academia para ficar mais fortes para que possamos passar ainda mais tempo na academia. Vamos porque, no momento em que estamos *mais fortes*, começamos a sentir aquele ataque de energia que acompanha uma boa série de exercícios físicos e

melhoramos nossa capacidade de viver vidas mais longas e mais saudáveis. Da mesma forma, não fazemos um treinamento de detecção de mentiras apenas para sermos capazes de apontar o dedo a um mentiroso. Um pouquinho de treinamento de detecção de mentiras contribui muito para fortalecer muitos de nossos relacionamentos, de tal forma que podemos desenvolver um pequeno círculo interno de colegas e amigos fortemente leais e confiáveis, aguçar nossos instintos, alavancar nossa produtividade, aumentar a confiança em nós mesmos e melhorar nosso ambiente de trabalho.

Detectar mentiras não se trata apenas de farejar mentirosos no curto prazo; trata-se também de construir uma infraestrutura sustentável de confiança para o longo termo.

-
- 1 Coalizão contra fraudes de seguros “Go Figure: Fraud Data” [Disponível em <http://www.insurancefraud.org/consumerattitudes.htm>]. Em 2003 Accenture contratou Taylor Nelson Sofres (TNS) Intersearch para realizar um levantamento nacional sobre fraudes em seguros. O estudo incluiu entrevistas telefônicas com 1.030 adultos america-nos (com pelo menos 18 anos de idade). Os resultados revelaram que “quase um de cada quatro americanos diz que não há problema em enganar seguradoras (8% disse que é “bastante aceitável” ludibriar seguradoras e 16% disse que é “um tanto aceitável” fazê-lo [Disponível em http://newsroom.accenture.com/article_print.cfm?article_id=3970].
 - 2 KLUGER, J. “Pumping Up Your Past”. *Time*, 02/06/2002 [Disponível em <http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1101020610-257116,00html>].
 - 3 [Disponível em <http://www.highbeam.com/doc/1G1-90089018.html>]. Ernst & Young LLP, uma das maiores firmas mundiais de serviços profissionais, anunciou os resultados de um estudo revolucionário sobre fraudes no trabalho que descobriu que um em cada cinco trabalhadores americanos estão pessoalmente cientes de fraudes em seu local de trabalho e que 80% estariam dispostos a acusar um colega que acreditavam estar cometendo um ato fraudulento, no entanto, apenas 43% deles realmente o fizeram. O estudo, realizado pela firma de pesquisas Ipsos Reid, entrevistou 617 trabalhadores americanos por telefone.
 - 4 VRIJ, A. *Detecting Lies and Deceit*. Chichester: John Wiley & Sons, 2000, p. 9-10. Nesse estudo por meio de um questionário, participantes avaliaram

que 75% das mentiras não são detectadas. • DePAULO, B.; KASHY, D.; KIRDENDOL, S. & WYER, M. "Lying in Everyday Life". *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, n. 5, mai./1996, p. 979-995. Esse estudo coloca a porcentagem em 82%.

- 5 ASSOCIATION OF CERTIFIED FRAUD EXAMINERS. "2008 Report to the Nation on Occupational Fraud and Abuse", 4 [Disponível em <http://www.acfe.com/documents/2000-rttn.pdf>].
- 6 GEARY, J. "How to Spot a Liar". *Time Magazine Europe*, mar./2000 [Disponível em <http://www.time.com/time/europe/magazine/2000/313/lies.html>]. Afirmado por Jerald Jellison, psicólogo social na Universidade da Califórnia do Sul. Algumas fontes da internet afirmam que Jellison diz que os humanos contam 200 mentiras por dia. A citação original pode ser encontrada no livro de 1977 de Jellison: *I'm Sorry, I Didn't Mean To, and Other Lies We Love to Tell*. Nova York: Chatham Square, 1977. Essas conclusões são corroboradas também por Robert Feldman, psicólogo social na Universidade de Massachusetts. Cf. FELDMAN, R.S.; FORREST, J.A. & HAPP, B.R. "Self-Presentation and Verbal Deception: Do Self-Presenters Lie More?" *Journal of Basic and Applied Social Psychology*, 24, n. 2, jun./2002, p. 163-170. Feldman descobriu que, em média, as pessoas falavam de duas a três mentiras em uma conversa de dez minutos.
- 7 BOND Jr., C.F. & DePAULO, B.M. "Accuracy of Deception Judgments". *Personality and Social Psychology Review*, 10, 2006, p. 214-234. Na maior e mais recente meta-análise, Bond e DePaulo sintetizaram os resultados da pesquisa de 206 estudos envolvendo um total de 24.000 avaliações de mentiras e verdades e descobriram que a média era 54%. Uma lista dos 206 estudos incluídos está disponível em http://www.leaonline.com/doi/pdf/10.1207/s115327957/pspr1003_2A. Os resultados de Bond e De-Paulo são corroborados por conclusões anteriores. R.E. Kraut, que publicou revisões da precisão na detecção em 1980 no *Journal of Communications* (30, abr./1978, p. 209-216) e no *Journal of Personality and Social Psychology* (36, p. 380-391), encontraram um índice médio de precisão de 57%. Além disso, Bella DePaulo, J.L. Stone e G.D. Lassiter, que publicaram uma revisão de 39 estudos de precisão na detecção em 1985, como "Deceiving and Detecting Deceit" (em SCHENKLER, B.R. (org.). *The Self and Social Life*. Nova York: McGraw-Hill, 1985) encontraram um índice médio de precisão de 56,6%.
- 8 SEAGER, P.B. & WISEMAN, R. "Can the Use of Intuition Improve Lie Detection Accuracy?" [texto apresentado na Annual Conference of the

British Psychological Society, 2002]. Cf. tb. SEAGER, P.B. “Detecting Lies: Are You As Good As You Think You Are?” *Forensic Update* 77, 2003, p. 5-9. Pesquisa preliminar de Seager e Wiseman (2002) sugere que, na verdade, afirmar que se é extremamente intuitivo pode prejudicar a precisão na detecção de mentiras. Eles testaram 196 participantes, dos quais 96 afirmaram ser extremamente intuitivos e usar a intuição regularmente. Os restantes 100 participantes não afirmaram ser extremamente intuitivos. Usando um paradigma padrão de detecção de mentiras (cf., p. ex., VRIJ. *Detecting Lies and Deceit*), os resultados sugeriram que os participantes extremamente intuitivos foram significativamente *menos* precisos na detecção de mentiras que o grupo não intuitivo (56% *vs.* 66%). Conclusões preliminares, portanto, sugerem que a intuição pode não ser uma boa ferramenta para ser usada na detecção de mentiras.

- 9 BULLER, D.B. “Interpersonal Deception II”. *Communications Monographs*, 58, mar./1991. Buller descobriu que participantes nas conversas tinham mais probabilidade de acreditar em outra pessoa do que observadores neutros que viam vídeos das interações. A existência de um viés de verdade é corroborada por inúmeros outros pesquisadores: O’Sullivan, Ekman e Friesen, 1988; McCornack e Parks, 1986; Stiff, Kim e Ramesh, 1988; Zuckerman, DePaulo e Rosenthal, 1981; Kraut e Higgins, 1984; Clark e Clark, 1977 e outros Cf. BULLER. “Interpersonal Deception II”, p. 26.
- 10 DePAULO; STONE & LASSITER. “*Deceiving and Detecting Deceit*” [uma revisão de 39 estudos sobre precisão na detecção de mentiras].
- 11 BELL, B.J. & WHALEY, B. *Cheating and Deception*. Nova Jersey: Transaction Books, 1991, p. 16.
- 12 Ataques de fraudes eletrônicas nos Estados Unidos aumentaram muito em 2007, quando US\$ 3,2 bilhões foram perdidos para esses ataques, segundo uma pesquisa por Gartner, Inc. A pesquisa descobriu que 3,6 milhões de adultos perderam dinheiro em fraudes eletrônicas nos 12 meses que terminaram em agosto de 2007, comparado com os 2,3 milhões que o fizeram no ano anterior” [Disponível em <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=565125>].
- 13 KOLLEWE, J. “Société Générale Rogue Trader to Stand Trial Next Year”. *Guardian.co.uk*, 01/09/2009 [Disponível em <http://www.guardian.co.uk/business/2009/sep01/societe-generale-rogue-trader-trial>].
- 14 REUTERS. “China’s Milk Scandal Highlights Risks, Raises Questions”. *ABSCBN News* [Disponível em <http://www.abschnnews.com/world/09/19/08/chinas-milk-scam-highlights-risks-raises->

questions].

- 15 BARON-COHEN, S. "I Cannot Tell a Lie – What People with Autism Can Tell Us about Honesty". *In Character*, primavera 2007 [Disponível em <http://www.incharacter.org/article.php?article=101>].
- 16 BUGNYAR, T. & KOTRSCHAL, K. "Leading a Conspecific Away from Food in Ravens? (Corvus Corax)". *Animal Cognition*, 7, 2004, p. 69-76, apud BERREBY, D. "Deceit of the Raven". *New York Times*, 04/09/2005 [Disponível em <http://www.nytimes.com/2005/09/04/magazine/04IDEA.html>].
- 17 "Afirma-se também que não humanos possuem a capacidade de mentir em estudos de linguagem com grandes primatas. Um caso famoso foi o de Koko, a gorila; confrontada por seus cuidadores após um ataque de raiva no qual ela tinha arrancado uma pia de aço de sua base, ela assinalou na linguagem de sinais americana "o gato fez isso", apontando para seu gatinho minúsculo. Não está claro se isso foi uma piada ou uma tentativa genuína de culpar seu animalzinho doméstico" [Disponível em http://www.experiencefestival.com/a/Lie_-_Psychology_of_lying/id/5040009].
- 18 WALTERS, S.B. *Principles of Kinesic Interview and Interrogation*. Nova York: CRC, 1996.
- 19 HANCOCK, J. et al. *Proceedings of the 26th Annual Conference of the Cognitive Science Society*, 2004, apud "Online Liars' Noses Don't Grow, but Their Wordiness Does, Cornell Researchers Find". *Cornell News*, 18/10/2004 [Disponível em <http://www.news.cornell.edu/releases/Oct04/liars.talkmore.ssl.html>]. • "The Interview Room". *Working Inside "the Room"*, vol. 2, n. 5, jun./2003, p. 3.
- 20 HANCOCK, J.; THORN-SANTELLI, J. & RITCHIE, T. "Deception and Design: The Impact of Communication Technology on Lying Behaviour" [apresentado na Conferência Computer-Human Interaction em Viena, Áustria, abr./2004]. O estudo de Hancock envolveu 30 estudantes universitários, a quem se pediu que mantivessem um diário de todas suas comunicações sociais por uma semana. Um total de 1.198 comunicações foram registradas, das quais 310 continham mentiras. Hancock comparou os índices de mentiras em quatro mídias: telefone, em pessoa, por e-mail, e em mensagens instantâneas [Disponível em <http://www.onlineopinion.com.au/view.asp?article=2363> e <http://www.sciencedaily.com/releases/2004/02/040219075947.htm>]. À época do estudo, IM não deixava evidências escritas. Agora que o faz, é possível que as estatísticas com relação a mentir via IM tenham mudado.

- 21 [Disponível em <http://gizmodo.com/5422415>].
- * O *Drudge Report* é um site americano de notícias agregadas [N.T.].
- 22 MEGGELEN, J. “The Problem with Video Conferencing”, *O’Reilly Merging Telephony*, 19/04/2005 [Disponível em http://www.oreillynet.com.etel/blov/2005/04/the_problem_with_video_confere.html].
- 23 Matthew Boyle, “Liar, Liar!” *Fortune*, 26/05/2003 [Pesquisa de opinião realizada por um site de busca de empregos Netshare, que serve a carreiristas que ganham US\$ 100.000/ano ou mais].
- 24 ROBINSON, W.P.; SHEPHERD, A. & HEYWOOD, J. “Truth, Equivocation, Concealment and Lies in Job Applications and Doctor-patient Communication”. *Journal of Language and Social Psychology* 17, n. 2, 1998, p. 149-164.
- 25 Como observado em <http://www.workforce.com/archive/feature/22/14/56/index.php> e <http://www.nickroy.com/hrblog/2008/09/11/ethics-and-hr/> [Estudo realizado pela American Society of Chartered Life Underwriters and Chartered Financial Consultants e a Ethics Officers Association descobriu que 56% de todos os trabalhadores sentiam alguma pressão para agir de uma maneira pouco ética ou ilegal. O estudo também revelou que 48% dos trabalhadores admitiram que tinham se envolvido em uma ou mais ações pouco éticas e/ou ilegais durante o último ano. Entre as violações mais comuns: sacrificarem a qualidade, ocultando incidentes, mentindo para o supervisor, enganando os clientes, e assumindo o crédito pelas ideias de um colega].
- 26 SCHWEITZER, M. “Deception in Negotiations” (In: HOCH, S.J. & KUNREUTHER, H.C. (orgs.). *Wharton on Making Decisions*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2001, p. 199), que faz referência a um texto anterior de Schweitzer, coescrito com R. Croson: “Curtailling Deception: The Impact of Direct Questions on Lies and Omissions”. *International Journal of Conflict Management*, 10, n. 3, 1999, p. 225-248. O texto apresenta resultados de dois estudos, um deles um questionário em que se pediu aos alunos que assumissem o papel de um vendedor de carros usados, e o outro um experimento em negociação que envolvia a venda de um computador usado com um disco rígido defeituoso.
- 27 LURIA, G. & ROSENBLUM, S. “Comparing the Handwriting Behaviours of True and False Writing with Computerized Handwriting”. *Applied Cognitive Psychology*, 2009 [Disponível em www.interscience.wiley.com], apud GRABER, C. “Lie Detection with handwriting”. *Scientific American*,

<http://www.scientificamerican.com/podcast/episode.cfm?id=lie-detection-with-handwriting-09-09-08>].

- 28 HENIG, R.M. “The New Science of Lying”. *New York Times Magazine*, 05/02/2006. Cf. tb. um texto de Mark Frank e Paul Ekman (“The Ability to Detect Deceit Generalizes Across Different Types of High-stake Lies”. *Journal of Personality and Social Psychology*, 723, n. 6, 1997, p. 1.429-1439) sobre um estudo envolvendo participantes do sexo masculino que foram instruídos a mentir em entrevistas sobre um falso roubo de dinheiro e sobre sua opinião sobre a pena de morte para um estudo medindo a capacidade de detectar mentiras de outros, mostrou que uma abordagem não verbal (i.e. com base na emoção) para detectar mentiras poderia ter um resultado de 70% de precisão em detectar verdades e 90% em detectar mentiras. Cf. ainda VRIJ. *Detecting Lies and Deceit*, p. 217.

MENTIRA 101 – QUEM, QUANDO E POR QUÊ

A maioria de nós pensa que somos mentirosos bastante bons, mas há um simples teste para decidir se estamos certos. Usando sua mão dominante, desenhe um “Q” maiúsculo em sua testa. Não pense sobre isso, apenas faça-o. Em que direção você desenhou o “Q”? Com o rabinho voltado para seu olho esquerdo de tal maneira que alguém diante de você poderia lê-lo, ou com o rabinho voltado para seu olho direito, de tal forma que só poderia ser lido de sua própria perspectiva?

A maneira como a pessoa desenha a letra pode revelar sua inclinação para o “automonitoramento” – estar consciente da maneira como o mundo a percebe e preocupada com isso. Pessoas com pouco automonitoramento desenharam o “Q” com o rabinho voltado para a direita, de tal forma que elas possam lê-lo facilmente. Isso pode indicar que elas têm dificuldade de ver a si mesmas de qualquer perspectiva a não ser a sua própria. Sugere também que seu comportamento tende a permanecer consistente por mais que suas circunstâncias mudem.

Alguém que desenha o “Q” com o rabinho voltado para a esquerda – de tal forma que uma pessoa voltada para ela possa lê-lo facilmente – pode ter uma capacidade natural de ver o mundo do ponto de vista de uma outra pessoa. Isso pode indicar que ela tem a habilidade de adaptar seu comportamento para se adequar a uma situação e, portanto, de manipular a maneira como outros a

percebem – habilidades muito boas para um mentiroso. Um automonitor de alto nível terá muito mais facilidade do que um automonitor de baixo nível para controlar as dicas verbais e não verbais que normalmente derrubam as pessoas quando elas mentem^{1 2}.

AUTOMONITORES DE ALTO NÍVEL CHEGAM AO TOPO DA ESCADA CORPORATIVA

Não deveria ser nada surpreendente descobrir que muitos executivos e políticos importantes do sexo masculino são automonitores de alto nível. Um estudo com duração de oito anos de 159 indivíduos que tinham mestrado em Administração de Empresas pela Universidade de Cornell revelou que 75% de todas as promoções eram dadas para os “camaleões corporativos”, homens que também eram automonitores de alto nível. Curiosamente, a capacidade das mulheres para um automonitoramento de alto ou baixo nível não pareceu afetar sua probabilidade de promoção. Como o pesquisador do estudo sugere, uma explicação pode ser que os “automonitores de alto nível se moldam para se adequar ao emprego”. Os homens têm muitos modelos masculinos que eles podem imitar, enquanto as mulheres têm muito menos modelos femininos e podem ser punidas quando tentam adotar as mesmas qualidades masculinas que angariam tanto respeito a seus pares masculinos³.

Digamos que você desenhou a letra “Q” na sua testa com o rabinho virado para a esquerda, revelando que você pode ser um automonitor de alto nível. O que isso significa? Você é alguém em quem não se pode confiar? Nada disso. O teste mede apenas de que

maneira você provavelmente irá filtrar a informação, não a força de seus valores morais ou éticos. A maioria das pessoas, no entanto, são automonitores de baixo nível, mais preocupadas com suas próprias reações às experiências do que com as reações dos outros. (Os humanos tendem a ser um bando de narcisistas.) A chave para uma boa detecção de mentiras, então, é aprender a pensar como um automonitor de alto nível. Trata-se de aumentar sua consciência daquilo que motiva outras pessoas a fazer o que fazem, inclusive por que elas mentem. A compreensão de quando e por que alguém pode dizer uma mentira e a possível racionalização por trás dela é essencial para aprimorar sua capacidade de detectá-la.

MENTIR COMEÇA CEDO

Seja quem for que disse que “as crianças e os tolos sempre falam a verdade”, nunca passou muito tempo perto de crianças. Os seres humanos aprendem a mentir em uma idade terrivelmente prematura, um fato que não irá surpreender muitos pais. Quando estão com apenas 6 meses de idade, os bebês já sabem que seu comportamento provoca uma reação de seu cuidador e eles rapidamente aprendem a se aproveitar disso. Fingirão estar chorando quando nada está errado, apenas para chamar a atenção – pausando no meio de um uivo para confirmar que a mamãe está vindo correndo – ou fingirão estar rindo porque veem que isso encanta os adultos a seu redor⁴.

Em uma série de experimentos com crianças entre 6 meses e 3 anos, as mães ficaram surpresas ao ver como crianças que mal tinham idade para andar tentavam, inteligentemente, distraí-las para que não percebessem que estavam fazendo algo que não deviam fazer. Um menino de 11 meses apanhado no ato de meter a mão na terra de uma planta “rapidamente transformou a mão estendida em um adeus... como se estivesse dizendo: ‘Oh, eu não ia realmente botar a mão na sujeira, mamãe, eu estava apenas lhe dando um adeusinho’”. Uma menininha, também de 11 meses,

ficou olhando fixamente para os olhos da mãe para distraí-la do fato de ela estar discretamente jogando no chão pedaços da torrada que não queria comer.

DICA PARA DETECTAR MENTIRAS

A criança normalmente cobrirá a boca quando vai dizer uma mentira. Adultos mentirosos tentarão reprimir esse impulso universal, mas podem tocar sua boca rapidamente ou passar a mão por ela como o macaco que “não fala”.

Vasudevi Reddy, chefe do Departamento de Psicologia da Universidade de Portsmouth, no Reino Unido, afirma que a mentira nessa idade prematura não deve ser interpretada como prova de que os humanos são fundamentalmente desonestos. A mentira é apenas uma maneira de interagir social e emocionalmente que os bebês aprendem antes de poderem falar. A pesquisa que examinou o comportamento de crianças mais velhas, no entanto, sugere que em algum ponto do caminho as crianças descobrem que há momentos em que mentir pode parecer uma opção melhor do que dizer a verdade. Em um estudo famoso, quando crianças de 3 anos de idade foram deixadas sozinhas em uma sala e lhes disseram que não olhassem para um brinquedo, uma câmera escondida mostrou que 90% das crianças deram uma olhadela. Quando lhes perguntaram mais tarde, no entanto, apenas 38% delas admitiram ter olhado. Quando o mesmo experimento foi repetido com crianças de 5 anos, nenhum dos trapaceiros admitiu que tinha dado uma olhadela no brinquedo⁵.

É claro, a maioria dos pais gostaria de acreditar que seus filhos sabem que mentir é inaceitável, mas esses experimentos sugerem que, à medida que elas crescem, as crianças não ficam mais

honestas, elas simplesmente aprimoram suas mentiras. Aprender a mentir é um processo de tentativa e erro, quase um jogo de risco *versus* recompensa. Digamos que uma criança rouba um biscoito e é confrontada por um de seus pais. Se ela confessar, os pais a repreenderão. O mesmo ocorre se ela for pega mentindo sobre ter tirado o biscoito. Mas e se ela mentir e não for apanhada? Então há um resultado positivo: biscoito, mas nenhuma punição! A criança acaba de começar a aprender o ciclo de gerar um retorno, e depois captar as dicas que a irão treinar para mentiras mais complexas em sua vida futura⁶.

Para serem justos com as crianças, os cientistas sociais estão também começando a ter como alvo as mentiras que os pais dizem a seus filhos. Kang Lee, um pesquisador na Universidade de Toronto, disse que sua equipe ficou surpresa pela frequência com que os pais mentiam. “Nossas conclusões mostraram que até os pais que com maior insistência estimulavam a importância da honestidade em seus filhos mentiam na criação deles”⁷.

QUEM MENTE MAIS?

Homens ou mulheres?

Embora homens e mulheres adultos mintam em números mais ou menos iguais, eles diferem nos tipos de mentiras que dizem:

- Homens tendem a mentir em uma tentativa de parecer mais poderosos, mais interessantes ou mais bem-sucedidos do que são. Tendem a mentir sobre eles mesmos oito vezes mais do que mentem sobre outros⁸.
- Mulheres mentem com mais frequência para proteger o sentimento de outras pessoas ou para fazer com que outros se sintam melhor em relação a elas mesmas⁹.
- Inúmeros relatórios de pesquisas afirmam que as mulheres ficam mais desconfortáveis quando mentem do que os

homens¹⁰. Quando estão contando mentiras sérias, as mulheres se descreveram como se sentindo mais culpadas, ansiosas e temerosas do que os homens o fizeram¹¹.

- Há alguma evidência de que com o passar do tempo, à medida que se conhecem melhor, as mulheres são capazes de ler as maneiras enganosas de suas amigas mulheres com maior precisão do que seus congêneres do sexo masculino com seus amigos homens¹².
- Aqueles que têm menos probabilidade de mentir têm fortes relações com pessoas do mesmo sexo e obtêm resultados altos em testes psicológicos relacionados com responsabilidade¹³.

Pessoas casadas ou pessoas solteiras?

- As mulheres sofrem emocional e psicologicamente mais do que os homens quando são vítimas de mentiras¹⁴.
- Um estudo revelou que 85% dos pares em idade universitária que foram entrevistados mentiram sobre relacionamentos anteriores e leviandades¹⁵.
- Aqui vai um argumento a favor do casamento. Estudos descobriram que as pessoas mentiram em uma de cada dez interações com seus cônjuges, enquanto mentiram em uma de cada três interações com parceiros românticos que não eram cônjuges¹⁶. Entretanto, embora possamos ser de um modo geral mais honestos com nossos cônjuges, também guardamos as mentiras piores para eles/elas¹⁷.

Extrovertidos ou Introvertidos?

- As pessoas extrovertidas e sociáveis mentem com mais frequência do que pessoas socialmente reservadas; elas se sentem mais confortáveis ao mentir; e continuam por mais tempo quando estão mentindo¹⁸.
- Mentirosos frequentes estão extremamente preocupados

com a impressão que causam nos outros¹⁹.

QUE TIPOS DE MENTIRAS CONTAMOS?

- Em geral, mais de 50% de nossas mentiras são puramente “auto-orientadas”, ou seja, elas beneficiam o mentiroso. Um candidato a emprego que embeleza seu currículo e mente sobre sua experiência durante uma entrevista está claramente mentindo em seu próprio benefício, não em benefício de outra pessoa²⁰.
- Cerca de 25% de nossas mentiras são “orientadas para o outro”²¹, ou seja, com a intenção de proteger outra pessoa. “Sua apresentação foi excelente” podemos dizer a um colega, quando, na verdade, a única coisa que nos manteve acordados foi jogar sudoku por baixo da mesa da conferência.
- A categoria final das mentiras que contamos são orientadas tanto para a própria pessoa quanto para outros. O jornalista Joe Klein jurou que não tinha escrito *Primary Colors*, o *roman à clef* baseado na primeira campanha presidencial do Presidente Bill Clinton. Sua mentira protegeu a ele mesmo e as suas fontes, mas ela também (talvez involuntariamente) beneficiou seu editor, que viu as vendas do livro aumentarem exponencialmente enquanto a mídia nacional debatia a autoria do romance.
- Tendemos a contar mais mentiras orientadas para o outro para mulheres e mentiras mais orientadas para nós mesmos, para homens²².

Mentiras sem muita importância geralmente são uma combinação de auto-orientadas e orientadas para o outro. Dizer “Adoro a gravata que você me deu” é uma maneira delicada de um filho não magoar os sentimentos de sua mãe – assim como de se poupar a visão do rosto dela cheio de lágrimas.

Pesquisadores descobriram que mentiras “falso-positivas” – aquelas em que a pessoa finge gostar de alguém ou de alguma coisa mais do que realmente gosta – são de dez a vinte vezes mais comuns do que mentiras “falso-negativas” quando o mentiroso finge não gostar de alguma coisa²³: um empregado liberal pode dizer uma mentira falso-negativa afirmando não gostar da administração presidencial dos democratas na frente de seu chefe republicano conservador. Um colega de trabalho competitivo poderia elogiar sua ideia e encorajá-lo a levá-la a seu supervisor, sabendo muito bem que o supervisor já havia criticado uma ideia semelhante.

Para colegas de trabalho ou para estranhos?

De um modo geral, adultos mentem em todos os tipos de situações. Mas uma estatística é particularmente relevante para qualquer um que esteja na força de trabalho: a maioria das pessoas *tem uma probabilidade mais significativa de mentir para colegas de trabalho do que para estranhos*²⁴.

Por quê? Especialistas propuseram uma série de teorias. Alguns psicólogos sugerem que as pessoas protegem mais sua *persona* pública no trabalho do que em qualquer outro lugar. O poder conta muito no teatro de operações que é o local de trabalho. A honestidade – revelar aquilo que real-mente pensamos, sentimos e queremos – pode nos tornar extremamente vulneráveis. Se você revelar uma fragilidade dizendo a verdade a um estranho, nenhum dano foi causado. Você não irá ver seu companheiro de banco no trem outra vez; quem se importa com o que ele pensa? Se você faz a mesma coisa no trabalho, no entanto, há um risco de que você vá mudar permanentemente a percepção que seus colegas de trabalho têm de você. E você terá de lidar com as consequências para sempre... ou pelo menos até que você mude de emprego.

Outra teoria: líderes bem-sucedidos no mundo de negócios podem estar particularmente inclinados a mentir porque, com muita frequência, associam seu valor pessoal aos adereços de seu

emprego –, o salário, a publicidade, a deferência que recebem de outros, os amigos poderosos. Uma gratificação externa constante pode lhes permitir se dissociar de seu conjunto básico de valores internos. Sua dependência de um título corporativo ou de outra expressão de poder para ter energia ou tomar decisões difíceis os impulsiona no curto prazo. No entanto, eles podem terminar perdendo seu sentido de responsabilidade pessoal no caminho:

Longe do trabalho, o sucesso de John em seus papéis de pai, marido ou amigo depende quase que exclusivamente de viver de acordo com seu próprio conjunto de valores, assim como os valores daqueles com quem ele interage. No entanto, no trabalho, seu sucesso como diretor-executivo é, em grande medida, resultado das cifras da declaração de perdas e lucros da companhia. Viver de acordo com as expectativas dos acionistas, dos empregados e até mesmo da imprensa pode convencer a John de que os fins justificam os meios quando se trata de negócios – mesmo que isso signifique fazer escolhas que, em um determinado momento, ele poderia ter considerado pouco éticas. Uma quantidade muito grande desse tipo de racionalização e John começa a escorregar pela ladeira abaixo. O preço de suas ações está alto, as rendas estão altas, mas também estão altas as propinas sob a mesa em escritórios estrangeiros – e o mesmo ocorre com os rumores de que ele mantém dois conjuntos de livros contábeis.

Nossa cultura nos treina para desempenhar inúmeros papéis – trabalhador, pai, esposo. É preciso uma pessoa madura e autoconsciente para integrar o mesmo “eu” e o mesmo conjunto de valores em cada papel. Diferentemente, digamos do papel de pai, o trabalho muitas vezes obriga os indivíduos a se concentrarem nos resultados de curto prazo. Quando estamos sendo constantemente pressionados para nos distinguirmos, pode ser difícil pesar as consequências de longo prazo de mentir para um colega de trabalho da mesma maneira que poderíamos fazer em um relacionamento pessoal. Afinal, a meta principal no relacionamento pessoal é aprofundar e melhorar nosso compromisso com a outra pessoa. Esse tipo de meta pode parecer quase que comicamente

irrelevante no local de trabalho. No capítulo 9 veremos por que não é assim.

POR QUE MENTIMOS?

Compreender por que as pessoas mentem é o primeiro passo essencial para se tornar um especialista na detecção de mentiras. Se a mentira for uma mentirinha de nada ou a mentira mais espantosa, se for auto-orientada ou orientada para o outro, complexa ou simples, a maior parte dos atos enganosos é geralmente inspirada por um ou mais dentre nove motivos²⁵. Motivos para mentir são divididos em duas categorias amplas: motivos ofensivos e motivos defensivos.

Quando na ofensiva, no esporte ou na vida, procuramos fazer pontos, avançar em nossa posição, e empurrar o outro cara para um canto. A defesa, ao contrário, tem a ver com protegermos a nós mesmos, defendermos nossa posição, minimizarmos a dor ou o constrangimento. As mentiras que dizemos, em qualquer das duas situações, será por uma das seguintes razões:

Para obter uma recompensa que de outra forma não estaria facilmente disponível. Às vezes a atração de um bônus respeitoso é o bastante para justificar oferecer uma vantagem não autorizada, talvez na forma de um vale-presente ou de bilhetes oferecidos para fechar um negócio, mesmo quando o funcionário sabe que é contra a política da companhia fornecer qualquer forma de propina.

Foi alegado que a Airtech International, um fornecedor do Departamento de Defesa, subornou empregados do departamento para obter serviços preferenciais. “Em um momento ou outro, Airtech forneceu algum tipo de produto abaixo da norma para todos os fabricantes de aeronaves no mundo”, afirmou um memorando de 2008 da Unidade de Fraude de Aprovisionamentos Importantes do Exército dos Estados Unidos. “No entanto, a

Airtech opera na indústria perfeita para fraude: uma indústria que deixa pouca evidência e recompensa a desonestidade em virtude dos custos potenciais das dívidas”²⁶. No seu site a Airtech negou todas as transgressões²⁷.

Para ganhar vantagem sobre outra pessoa ou situação. O diretor-executivo da Companhia A pode dizer a seu concorrente da Companhia B que ela não tem interesse em comprar a Companhia C, embora na verdade esteja em meios de uma negociação com a Companhia C. Ou, como é bastante comum, a Companhia A poderia fingir ter interesse em comprar a Companhia B e realizar uma auditoria jurídica apenas para dar uma espiada sob os panos da concorrente mais fraca. Quando eu estava prestando consultoria para o provedor de serviços online Prodigy em 1996, nossa concorrente, a America Online, fingiu ter muito interesse em comprar a companhia, examinou detalhadamente a operação e logo a seguir comprou a CompuServe, que era o terceiro jogador na arena online.

Para gerar uma impressão positiva e ganhar a admiração de outros. Isso é o que as pessoas estão tentando fazer quando floream seus currículos. Também é o motivo pelo qual elas podem exagerar seu envolvimento em uma caridade ou sua contribuição para um projeto. É por isso também que reuniões orçamentárias muitas vezes são cheias de projeções de vendas que parecem excelentes no curto prazo, mas que nunca serão realizadas.

Um levantamento feito no CareerBuilder.com produziu os seguintes truques grosseiros para melhorar os currículos:

- colocar a foto de uma outra pessoa no currículo;
- fingir ser um membro da Família Kennedy;
- incluir exemplos de trabalhos que na verdade tinham sido feitos pelo entrevistador;
- afirmar ter experiência militar de uma época anterior ao

nascimento do candidato.

A pesquisa também descobriu que algumas indústrias pareciam atrair mais mentirosos de currículo do que outras. 60% dos empregadores na indústria hoteleira relataram casos de mentiras que descobriram em suas solicitações de emprego enquanto apenas 45% dos gerentes de recrutamento no governo afirmaram o mesmo. Porém, “apenas 45%” é quase a metade²⁸.

Para exercer poder sobre outros por meio do controle de informações. No mundo dos negócios, a informação é poder, e algumas pessoas fazem mais esforços do que outras para se apropriarem dela. Esconder a verdade é uma maneira poderosa de manter controle sobre outros e pode ser tão manipulativa e prejudicial como dizer uma mentira.

O COMÉRCIO DA MENTIRA – LITERALMENTE

A tradição de mentir sobre álibis é tão forte que hoje já existe um comércio apenas para facilitar a criação e a manutenção de histórias sólidas que serviriam como álibis. Chama-se Alibi Network (Rede de álibis) e aparentemente ela pode fornecer a seus clientes quaisquer mentiras que eles necessitem.

Quer ter um caso extraconjugal sem arriscar seu casamento? “Podemos lhe enviar uma oferta de emprego, um convite para fazer um treinamento profissional, um manual de empregado e toda a outra documentação auxiliar”, dizem as publicações da companhia “para ajudá-lo a escapar por alguns dias”.

Constrangido pelo estigma de estar desempregado? “Pode usar o disfarce de ser empregado de uma de nossas muitas companhias associadas. Nós lhe forneceremos toda a infraestrutura necessária, tais como cartões de visita, número de telefone e e-mail do trabalho e, se

necessário, uma secretária pessoal”.

E se você tiver um emprego, mas simplesmente não está com vontade de aparecer lá hoje? A Alibi Network irá “fingir ser seu médico/dentista ou cônjuge etc. para dizer para seu patrão que você não pode ir trabalhar”.

Parece algo que Ferris Bueller pode ter sonhado, mas é verdadeiro. É possível encontrar dezenas de “ofertas de mentiras” como essas e até obter seu “especialista em álibis” no site www.alibinetwork.com

Quem poderia ter previsto desafio específico para a integridade do local de trabalho?

Para evitar ser punido ou evitar constrangimento. “

Se você me encurralar, eu sempre vou mentir para você”, um garoto de 14 anos diz para sua mãe – e realmente parece que a ameaça de vergonha ou punição traz consigo uma necessidade premente de mentir. Mais de um estudo demonstrou que quanto mais as crianças são castigadas, mais provável será que elas mintam²⁹.

Em *The Adversary: A True Story of Monstrous Deception*, Emmanuel Carrere relata a história atemorizante de um homem cuja incapacidade de admitir que tinha errado o forçou a tecer uma teia de mentiras que no final destruíram sua família inteira. Durante dezoito anos, Jean-Claude Romand fingiu ser um médico trabalhando para a Organização Mundial de Saúde. Na verdade, Jean-Claude tinha abandonado a Faculdade de Medicina após não ter conseguido chegar para um exame importante – e nunca tinha sido sequer um empregado de menor categoria da OMS. À medida que os anos foram passando, Romand foi ficando cada vez mais preso às ficções que tinha criado. Embora ele se vestisse e saísse de casa diariamente como se fosse trabalhar, seja lá qual fosse o dinheiro que ganhava era enganando parentes idosos. Quando o mundo imaginário de Jean-Claude finalmente começou a ser

descoberto, ele assassinou esposa, filhos e pais e tentou se suicidar³⁰.

Para proteger outra pessoa, evitando que seja punida. Declarar-se culpado pelo erro de outra pessoa é uma mentira clássica. O mesmo pode ser dito de fornecer um álibi. Os dois tipos de mentira parecem ter sido usados em nome do candidato presidencial John Edwards em 2007. Quando se espalhou a notícia de que a antiga videógrafa da campanha de Edwards, Rielle Hunter, estava grávida, um auxiliar próximo do senador, Andrew Young, afirmou ser o pai do bebê. Desde então, Andrew já negou essa afirmação e já não trabalha para Edwards. Mais tarde ele disse que uma de suas obrigações tinha sido organizar encontros clandestinos entre Edwards e Hunter³¹.

Para se proteger da ameaça de dano físico ou emocional. Esperamos que você não tenha que mentir com frequência a fim de se proteger fisicamente. Muitos entre nós, no entanto, mentem para se proteger emocionalmente. “Ninguém merece aquela promoção mais do que a Carol”, nós diremos quando formos preteridos para aquela mesma promoção. Ou “É ótimo que o resto da equipe saia para almoçar com tanta frequência, mas eu adianto muito meu trabalho almoçando no escritório”.

Para se livrar de uma situação social constrangedora. Muitos executivos ocupados habitualmente pedem a seus assistentes que batam à porta trinta minutos após o início de uma reunião dizendo: “A próxima reunião está começando” ou “Alice está precisando do senhor imediatamente”.

Para manter a privacidade. Um diretor-executivo pode preferir dizer que está se demitindo por razões pessoais em vez de admitir que, na verdade, pediram-lhe que deixasse o cargo. Ou, para dar um exemplo totalmente fictício, o presidente de uma

corporação multinacional que fabrica produtos de software e eletrônicos de consumo pode insistir que ele está perfeitamente saudável quando, na verdade, está procurando um novo fígado³².

Quando se trata de identificar uma mentira, o motivo e o contexto são importantes. Uma piscadela, por exemplo, não pode ser compreendida fora do contexto. Motivos tais como proteger nossa privacidade, evitar danos ou escapar de uma situação social constrangedora são claramente mais perdoáveis que outros. Lembrando essas nove razões comuns para mentir, estaremos mais preparados para identificar situações em que precisamos ligar nosso radar detector de mentiras. Tendo-as em mente pode também nos ajudar a lutar contra nossos próprios impulsos para distorcer a verdade.

ALGUÉM ESTÁ MENTINDO PARA VOCÊ?

Temos a tendência de achar que reconhecemos o que é mentira quando a escutamos. Mas não só as pessoas deixam de perceber as mentiras que ouvem, elas na verdade tampouco reconhecem muitas das mentiras que elas próprias dizem. Como vimos no capítulo 1, a pessoa média conta muitas mentiras em um dia – às vezes sem perceber e com frequência sem a intenção de causar dano. Mentir parece ser uma parte rotineira de nossa existência cotidiana.

O psicólogo da Universidade de Massachusetts, Robert Feldman, realizou um experimento no qual juntou duas pessoas estranhas e fez um vídeo de dez minutos do processo das duas começando a se conhecer. A seguir pediu aos participantes que vissem o vídeo e indicassem quando eles tinham dito algo que “não era inteiramente exato”. A maioria dos participantes inicialmente afirmou que tinha sido totalmente honesta durante sua conversa. Na verdade, no entanto, 60% tinham distorcido a verdade pelo menos uma vez durante aqueles dez minutos – a maioria sem sequer percebê-lo. Em um caso, um participante tinha mentido

claramente ao dizer que era o vocalista de uma banda de *rock*.

Como é possível mentir sem sabê-lo? “As pessoas mentem quase automaticamente”, diz Feldman. “Elas não pensam que isso é parte de seu discurso social normal.” Ele acrescenta que geralmente não estamos tentando impressionar as outras pessoas e sim apresentar uma visão de nós mesmos que se encaixa com o que elas gostariam que nós fôssemos³³.

DICA PARA DETECTAR MENTIRAS

As pessoas muitas vezes inconscientemente tocam ou tentam cobrir seus olhos quando estão mentindo. Os homens tendem a esfregar os olhos, enquanto as mulheres mais provavelmente passarão a mão delicadamente abaixo dos olhos – uma tentativa de mostrar que “não vejo nada”.

ENTÃO O QUE É UMA MENTIRA?

A maior parte das pessoas gosta de pensar que são honestas. Os participantes do experimento de Feldman não se descreveriam como mentirosos crônicos, apesar da evidência de que eles mentem – ou que oferecem imprecisões com uma frequência muito maior do que percebem. Afinal, não é possível que a mentira de uma pessoa seja o acordo delicado de outra? Deixaremos o debate sobre a moralidade dos tipos diferentes de mentiras para os filósofos e teólogos. Em vez disso, concentremo-nos em descobrir uma definição objetiva daquilo que constitui uma mentira.

Estudiosos talmúdicos identificaram a mentira como *geneivat da’at*, “o ladrão de nossa mente, sabedoria ou conhecimento”³⁴. Santo Agostinho acreditava que uma mentira ocorre quando

“guardamos uma coisa em nosso coração e dizemos outra”³⁵. Os cientistas sociais modernos, em uma tentativa de se desligar da ambiguidade moral e do peso emocional que podem envolver a mentira, estabeleceram quatro critérios definidores de uma mentira³⁶. Embora ele não seja o melhor modelo para meninos de 12 anos que aspiram a ser grandes jogadores de beisebol, Pete Rose – que foi expulso do beisebol e considerado inelegível para o Hall da Fama do Beisebol por apostar nos jogos (algo que ele finalmente admitiu em 2004, após anos de negá-lo) – nos deu exemplos excelentes dessas quatro exigências³⁷.

1) Uma mentira deve incluir uma declaração ou aparência falsas. Rose mentiu tanto em palavras quanto em ações, fazendo declarações falsas de que ele “nunca apostou no beisebol” e transmitindo a aparência de que não estava apostando nos jogos.

2) Uma mentira deve ter um receptor; se não o tiver, é apenas mentir a si próprio. Seja por comissão ou omissão, Rose mentiu para seus companheiros de equipe, para seus fãs, para jornalistas e para a Liga Principal de Beisebol. É possível que ele estivesse também mentindo para si mesmo, mas deixaremos isso para seu psicanalista.

3) Uma mentira requer a intenção de enganar; se não houver essa intenção é um erro honesto. Rose sabia que apostar no beisebol era contra as regras. Escondeu seu comportamento para que não fosse apanhado.

4) Uma mentira exige um contexto de verdade. Às vezes as pessoas são dispostas a suspender sua descrença. O público em um cinema sabe que uma perseguição de carros que leve os personagens por toda a cidade de Nova York duraria mais do que dois minutos. Um espetáculo de mágica seria uma coisa muito sórdida se a multidão não confiasse que a mulher

que estava sendo serrada ao meio na verdade iria sobreviver. O público e a mídia, no entanto, esperavam que Pete Rose se comportasse honestamente e dissesse a verdade.

Em suma, a definição científica da mentira é a seguinte: *Uma mensagem transmitida conscientemente a outra pessoa com a intenção de estimular crenças ou conclusões falsas e sem uma notificação prévia do objetivo*³⁸.

A DETECÇÃO DE MENTIRA ATRAVÉS DOS TEMPOS

Embora os pesquisadores dependam de critérios objetivos para estudar a mentira, as mentiras são, é claro, constructos extremamente emocionais. Evitar uma punição, proteger outra pessoa, manobrar para obter poder – até preservar nossa privacidade – representam desejos primais e viscerais. Não é nada surpreendente que o maior avanço na pesquisa da detecção de mentira tenha ocorrido quando cientistas, doutores e outros pensadores criativos ampliaram seu foco para incluir não só os detalhes anatômicos daquilo que ocorre em nosso rosto e em nosso corpo quando mentimos, mas também que emoções esses detalhes revelam.

Buscando tremores no sangue: Defoe e Marston

Embora o exame da pressão sanguínea sistólica, base para o polígrafo moderno, tenha sido inventado pelo escritor, psicólogo e inventor William Marston – autor das histórias em quadrinho da Mulher Maravilha – no começo do século XX, foi outro escritor – Daniel Defoe, o autor britânico de *Robinson Crusoe* – o primeiro a sugerir, quase duzentos anos antes, que o corpo dos mentirosos poderia revelar seu segredo ao expor seu estado emocional. A fascinação de Defoe pelo crime de rua o levou a escrever vários romances com vagabundos e prostitutas como protagonistas, e ele

afirmou que um ladrão poderia ser identificado medindo sua pulsação elevada. “A culpa sempre leva o medo consigo”, disse Defoe. “Há um tremor no sangue [...] e se prestarmos atenção nele, iremos efetivamente descobrir o culpado”³⁹.

Conectando expressão e emoção: Duchenne, Darwin e Freud

Um salto na detecção da mentira ocorreu na década de 1840, quando o físico francês Guillaume Duchenne começou a estudar a fisiologia das expressões faciais. Duchenne identificou a diferença física entre um sorriso falso ou “social” – aquele que é dado conscientemente, usando apenas os músculos da boca – e um sorriso genuíno e espontâneo, dado involuntariamente, usando os músculos dos olhos e da boca⁴⁰. Em sua homenagem, os sorrisos genuínos são hoje chamados de “sorrisos Duchenne”. Sorrisos falsos, por outro lado, às vezes são chamados de “sorrisos Pan Am”, uma brincadeira com as aeromoças retratadas nos primeiros comerciais da TV.

É DIFÍCIL FINGIR UM SORRISO

Apenas uma em cada dez pessoas pode voluntariamente controlar os músculos ao redor dos olhos tão bem que possa fingir um sorriso verdadeiro. Hoje, um sorriso insincero, não Duchenne, ainda é considerado um dos indicadores mais comuns da mentira.

Embora o trabalho de Duchenne tenha se concentrado exclusivamente na anatomia das expressões faciais e não nas emoções subjacentes que as causavam, sua pesquisa foi essencial para a conexão entre as duas coisas.

Trinta anos depois de Duchenne ter começado seus

experimentos, Charles Darwin elogiou o trabalho do pesquisador⁴¹ e afirmou que grande parte de seu trabalho fotográfico o tinha ajudado a desenvolver as ideias que publicou em *A expressão das emoções no homem e nos animais*. Durante suas viagens, Darwin percebeu que pessoas de raças e culturas diferentes expressavam certas emoções básicas – particularmente a raiva e a alegria – da mesma maneira⁴². Ele concluiu que “todas as principais expressões exibidas pelo homem são as mesmas no mundo todo”⁴³.

Com base na evidência crescente de que nosso corpo e nossas emoções interagem de maneiras mais reveladoras do que se pensava anteriormente, Sigmund Freud começou a explorar a ideia de que essas emoções básicas podem “vazar” para o comportamento não verbal e, portanto, assinalar a mentira. Em 1905, Freud escreveu: “Nenhum mortal pode manter um segredo. Se seus lábios estão silenciosos, ele conversa com a ponta dos dedos. A traição escapa dele a partir de cada poro”⁴⁴. Freud acreditava também que os erros verbais – o lapso freudiano ou ato falho – poderiam assinalar uma tentativa de mentir por parte de uma pessoa⁴⁵.

Decifrando o código: Tomkins e Ekman

No fim, foram dois psicólogos americanos do século XX que reanimaram a fase moderna da pesquisa sobre a mentira. Silvan Tomkins, um professor de Psicologia na Universidade de Princeton e Rutgers, tinha uma habilidade excepcional para ler o rosto. Sem conseguir encontrar um emprego durante a Grande Depressão, ele sobreviveu prognosticando resultados de corridas de cavalos, uma técnica que, segundo ele, era resultado de sua capacidade de ler tanto as caras dos cavalos quanto as faces dos humanos. Dizia-se que Tomkins podia entrar em uma agência dos Correios, examinar rapidamente os rostos nos cartazes de “procura-se” na parede e corretamente identificar o crime que cada pessoa tinha cometido.

Numa época em que poucos cientistas sociais estudavam a

emoção humana, Tomkins sugeriu que a emoção, e não a cognição ou o comportamento, era o que estava no centro da experiência humana. Em sua obra maciça de quatro volumes, *Affect, Imagery, Consciousness*, Tomkins introduziu o conceito de teoria do afeto em que afetos ou “emoções biológicas” poderiam ser detectadas por meio das reações faciais que surgiam antes mesmo de a pessoa estar consciente de sentir uma emoção determinada. A emoção, acreditava Tomkins, era “o código para a vida” e “com suficiente atenção aos detalhes, o código poderia ser decifrado”⁴⁶.

Embora Tomkins tenha sido reconhecido como um pesquisador e teórico brilhante, sua afirmação da primazia da emoção e da expressão para a experiência humana não progrediu até ter sido defendida – e depois usada como um trampolim – por um jovem psicólogo chamado Paul Ekman.

Ekman começou sua carreira científica estudando movimentos corporais – em particular gestos com as mãos. Só começou a examinar faces após ter recebido uma bolsa de estudos para estudar comportamentos não verbais em várias culturas. Ekman escreveu:

Eu não tinha procurado a bolsa, mas em virtude de um escândalo – um projeto de pesquisa sendo usado como camuflagem para uma atividade de contrainsurgência – um importante projeto [do Departamento de Defesa] foi cancelado e o dinheiro que iria para ele tinha de ser gasto naquele mesmo ano fiscal em pesquisa no exterior e em algo que não fosse polêmico. Acidentalmente, entrei por acaso no escritório do homem que tinha de gastar aqueles recursos. Casado com uma tailandesa, esse senhor ficava impressionado com as diferenças nas comunicações não verbais dos dois. Quis, então, que eu descobrisse o que era universal e o que era variável culturalmente.

A princípio relutei, mas não pude deixar para trás aquele desafio⁴⁷.

Ekman tinha 30 anos à época. A viagem que empreendeu levou-o a dois dos maiores avanços revolucionários do século XX.

1 Descrito no web site de Richard Wiseman, psicólogo na Universidade de

- Hertfordshire [Disponível em http://www.quirkology.com/USA/Experiment_AnalyseYourself.shtml].
- 2 PAUGH, M. "Following Suit". *Research/Penn State*, 19, n. 2, mai./1998).
 - 3 GRAY, R. "Babies Not as Innocent as They Pretend". *The Daily Telegraph* (UK), 07/01/2007. O artigo cita pesquisa realizada pelo Dr. Vasudevi Reddy, do Departamento de Psicologia da Universidade de Portsmouth, que identificou sete tipos de mentiras usadas por crianças pequenas entre 6 meses e 3 anos de idade, baseada em estudos de 50 crianças e entrevistas com os pais [Disponível em <http://www.telegraph.co.uk/earth/main.jbtml?xml=/earth/2007/07/01/scibaby101.xml>].
 - 4 DUBE, R. "Sneaky Babies Learn to Lie Before They Learn to Talk". *Globe and Mail*, 03/04/2009.
 - 5 LEWIS, M. "The Development of Deception". In: LEWIS, M. & SAARNI, C. (orgs.). *Lying and Deception in Everyday Life*. Nova York: Guildford, 1993, p. 90-105.
 - 6 SCHWEITZER, M. "The Truth About Deception". *Wharton Alumni Magazine*, inverno de 2007. "Começamos a testar isso quando crianças. Uma criança de três anos pode dizer algo como 'Não, não comi biscoito' testando para ver se seu uso da mentira será recompensado com outro biscoito. E depois você irá dar um retorno à criança como 'Estou vendo migalhas de biscoito no seu rosto', e a criança irá aprender a remover evidência física porque foi assim que ela foi apanhada... [O] laboratório em que vivemos nos dá muito retorno com o qual melhoramos nossa capacidade de contar mentiras. Recebemos um retorno claro e rápido na medida em que aprendemos quase todas as vezes se nossa mentira funcionou ou não."
 - 7 HEYMAN, G.D.; LUU, D.H. & LEE, K. "Parenting by Lying". *Journal of Moral Education*, 38, n. 3, 2009, p. 353-369, apud BRYNER, J. "Parents Lie to Children Surprisingly Often" set./2009 [Disponível em <http://www.livescience.com/culture/090929-parents-lie.html>].
 - 8 Pesquisa original realizada em DePAULO, B.; KASHY, D.; KIRKENDOL, S. & WYER, M. "Lying in Everyday Life". *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, n. 5, 1996, p. 979-995, apud BAGARIC, M. "Is the Glass Ceiling Worth Breaking?" *The Age* (Austrália), 08/02/2007 [Disponível em <http://www.theage.com.au/news/business/is-glass-ceiling-sorth->

breaking/2007/02/07/1170524164582.html].

- 9 VRIJ, A. *Detecting Lies and Deceit*. Chichester: John Wiley & Sons, 2000, p. 13. Pesquisa original relatada em SAARNI, C. “An Observational Study of Children’s Attempts to Monitor Their Expressive Behavior”. *Child Development*, 55, 1984, p. 1.504-1.513. Nesse estudo, crianças com idades entre 7 e 11 anos receberam presentes por ajudar um adulto com seu trabalho. Quando receberam um presente sem graça e desinteressante, as meninas reagem com maior entusiasmo do que os meninos e mostravam menos desapontamento [Disponível em <http://www.forbes.com/2009/05/13/lie-detector-madoff-entrepreneurs-sales-marketing-liar.html>].
- 10 DePaulo et al. “Lying in Everyday Life”, p. 989-990. • VRIJ. *Detecting Lies and Deceit*, p. 26-28. • DePAULO, J.; EPSTEIN, D. & WYER, M.M. “Sex Differences in Lying: How Women and Men Deal with the Dilemma of Deceit”. In: LEWIS & SAARNI. *Lying and Deception*, p. 126-147.
- 11 DePAULO, B.; ANSFIELD, M.; KIRKENDOL, S. & BODEN, J. “Serious Lies”. *Basic and Applied Social Psychology*, 26, n. 2 e 3, set./2004, p. 147-167.
- 12 KOMET, A. “Truth About Lying”.
- 13 Ibid.
- 14 DePAULO et al. “Serious Lies”, p. 147-167.
- 15 KOMET. “Truth About Lying”.
- 16 DePAULO et al. “Lying in Everyday Life”, p. 979-995.
- 17 Segundo Bella DePaulo, apud KOMET. “Truth About Lying”.
- 18 VRIJ. *Detecting Lies and Deceit*, p. 14-17. Pesquisa citada inclui KASHY, D. & De-PAULO. “Who Lies?” *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 1996, p. 1.037-1.051. • VRIJ, A. & HOLLAND, M. “Individual Differences in Persistence in Lying and Experiences while Deceiving”. *Communication Research Reports*, 3, 1999, p. 299-308. • VRIJ, A. & WINKEL, W. “Social Skills, Distorted Perception and Being Suspect: Studies in Impression Formation and the Ability to Deceive”. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 8, 1992, p. 2-6.
- 19 DePAULO & KASHY. “Who Lies?”, apud KOMET. “Truth About Lying”.
- 20 DePAULO et al. “Lying in Everyday Life”, p. 979-995. “Em dois

estudos de diários sobre mentir, 77 estudantes universitários disseram que contavam duas mentiras por dia e 70 membros da comunidade uma. Participantes contaram mais mentiras auto-centradas do que mentiras orientadas para o outro, exceto em diádes que envolviam apenas mulheres, nas quais as mentiras orientadas para o outro eram tão comuns quanto as autocentradas. Participantes contavam relativamente mais mentiras autocentradas para homens, e relativamente mais mentiras orientadas para mulheres. Consistente com a visão da mentira como um processo de interação social cotidiano, participantes disseram que não consideravam suas mentiras sérias e não as planejavam muito ou se preocupavam em ser apanhados. Ainda assim, as interações sociais em que mentiras eram contadas eram menos agradáveis e mais íntimas do que aquelas em que nenhuma mentira era contada” [Disponível em <http://www.belladepaulo.com/deceptionpubs.htm#who>]. Nos resultados DePaulo claramente diferencia mentiras cotidianas das mentiras de alto risco.

21 Ibid.

22 Ibid.

23 Ibid, apud KOMET. “Truth About Lying”.

24 ARGO, J.J.; WHITE, K. & DAHL, D.W. “Social Comparison Theory and Deception in the Interpersonal Exchange of Consumption Information”. *Journal of Consumer Research*, 22, jun./2006, p. 99-108, apud LLOYD, R. “Why We Lie”. *LiveScience*, mai./2006 [Disponível em http://www.livescience.com/health/060515_why_lie.html].

25 Adaptado da lista em VRIJ, A. *Detecting Lies and Deceit*, p. 7-8. Baseia-se em conclusões de DePaulo et al. “Cues to Deception”. *Psychological Bulletin*, 129, n. 1, 2003, p. 76. Corroborado por Paul Ekman, que fornece uma lista de motivos para mentir em *Telling Lies*. Nova York: W.W. Norton, 2001, p. 329-330.

26 [Disponível em <http://pogoarchives.org/m/tr/dod-memo-20060925.pdf>].

27 Depois da investigação do Departamento de Defesa, a Administração Federal de Aviação (Federal Aviation Administration – FAA) realizou sua própria investigação da Airtech e declarou que a firma de espaço aéreo era inocente. Mais tarde soube-se que a FAA tinha avisado a Airtech sobre a investigação iminente e que, anterior-mente, os métodos investigativos da FAA tinham sido extremamente criticados por uma força-tarefa da própria FAA. Já que a FAA e o DOD tinham chegado a

conclusões tão diferentes, o House Transportation Committee pediu ao escritório americano do inspetor-geral para realizar sua própria investigação da Airtech. No momento em que escrevemos, essa investigação ainda está sendo feita [Disponível em <http://aconstantineblacklist.blogspot.com/2008/10/dod-contractor-airtech-big-rohrbacher.html> e <http://www.ogo.org/pogo-files/alerts/transportation/tr-faa-20080522.html>].

- 28 HAEFNER, R. “Outrageous Résumé Lies”. *CareerBuilder.com*, ago./2008 [Disponível em http://www.careerbuilder.com/Article/CB-962-Cover-Letters-and-Resumes-Outrageous-R%C3%A9sum%C3%A9-Lies/?ArticleID=962&cbRecursionCnt=1&cbid=eace26b176804e47a22e40065d7d4609-308948792-J7-5&ns_siteid=ns_us_g_LIES_on_resume].
- 29 PAUL, P. “Kid Stuff”. *New York Times*, 01/10/2009.
- 30 CARRERE, E. *The Adversary: A True Story of Monstrous Deception*. Nova York: Picador, 2005.
- 31 LEWIS, N.A. “For Edwards, Drama Builds Towards a Denouement”. *New York Times*, 20/09/2009.
- 32 KANE, Y.I. & LUBLIN, J.S. “Jobs Had Liver Transplant”. *Wall Street Journal*, 20/06/2009 [Disponível em <http://online.wsj.com/article/SB124546193182433491.html>].
- 33 FELDMAN, R.S.; FORREST, J.A. & HAPP, B.R. “Self-Presentation and Verbal Deception: Do Self-Presenters Lie More?” *Journal of Basic and Applied Social Psychology*, 24, n. 2, jun./2002, p. 163-170 [Disponível em http://www.eurekalert.org/pub_releases/2002-06/uoma-urf061002.php].
- 34 FRIEDMAN, H.H. “Geneivat Da’at: The Prohibition Against Deception in Today’s World”. *Jewish Law*, [s.d.] [disponível em <http://www.jlaw.com/Articles/geneivat.daat.html>].
- 35 ST. AUGUSTINE. *De Mendacio* (Sobre a mentira) traduzido pelo Rev. H. Browne, de *Nicene and Post-Nicene Fathers*, primeira série, vol. 3, organizado por Philip Schaff (Buffalo, NY: Christian Literature Publishing Co., 1887) [Rev. e org. em KNIGHT, K. *New Advent* [Disponível em <http://www.newadvent.org/fathers/1312.htm>]. • WILMEN, R.L. *Augustine’s Enduring Legacy* [Palestra Bradley no American Enterprise Institute, 10/01/2006] [Disponível em http://www.aci.org/publications/pubID.23662/pub_detail.asp].

- 36 VRIJ. *Detecting Lies and Deceit*, p. 6-7. Os critérios de Vrij correspondem fortemente àqueles de inúmeros outros pesquisadores sobre a mentira, inclusive Paul Ekman, que explicita sua definição em *Telling Lies* (p. 25-28) e em “Why Don’t We Catch Liars?” *Social Research*, 63, n. 18, 1996, p. 801-817. Além disso, Bella DePaulo et al. apresentam os mesmos critérios na introdução ao texto *Cues to Deception*.
- 37 Informação sobre Pete Rose extraída da cobertura especial na *USA Today* “The Rose Scandal” compilada por Cesar Brioso e Peter Barzilai [Disponível em http://www.usatoday.com/sports/baseball/2004-01-05-rose-timeline_x.htm].
- 38 Esta definição vem de VRIJ. *Detecting Lies and Deceit*. • EKMAN. *Telling Lies*. • DePAULO. “Cues to Deception”.
- 39 TALBOT, M. “Duped”. *The New Yorker*, 02/07//2007, p. 56. Para mais detalhes sobre Defoe, cf. MOORE, J.R. “Defoe’s Project for Lie-Detection”. *American Journal of Psychology*, 68, n. 4, dez./1955, p. 672.
- 40 EKMAN, P. *Emotions Revealed*. Nova York: Henry Holt, 2003, p. 204-206. Para mais informações cf. BOULOGNE, D. *The Mechanism of Human Facial Expression*. Paris: Jules Renard, 1862 [Nova ed. org. e trad. por A. Cuthbertson. Cambridge: Cambridge University Press, 1990].
- 41 DUENWALD, M. “The Physiology of Facial Expressions”. *Discover*, jan./2005.
- 42 EKMAN. *Emotions Revealed*, p. 2-3. • EKMAN, P. & FRIESEN, F. *Unmasking the Face*. Cambridge, Mass.: Malor Books, 2003, p. 23. Para mais informações, cf. DARWIN, C. *The Expression of the Emotions in Man and Animals*. 3. ed. Nova York: Oxford University Press, 1998, p. 43 [publicado originalmente em 1872].
- 43 DARWIN. *The Expression of the Emotions in Man and Animals*, 195(?).
- 44 FREUD, S. “The Psychopathology of Everyday Life”. *Stilwell: Digireads.com*, 2005 [Publicado originalmente em 1901; trad. por A.A. Brill, 1914] [Disponível em <http://psychclassics.yorku.ca/Freud/Psycho/index.htm>].
- 45 KUTTNER, A.B. “What Causes Slips of the Tongue? Why Do We Forget?” *New York Times*, 18/10/14 [Disponível em http://query.nytimes.com/mem/archive-free/pdf?_r=1&res=9C00E3DE333A2575BCIA9669D946596D66CF].
- 46 GLADWELL, M. “The Naked Face”. *The New Yorker*, 05/08/2002, p.

40-49. • EKMAN. *Emotions Revealed*, p. 2-3.

47 EKMAN. *Emotions Revealed*, p. 1-2.

A LEITURA DA FACE

A boca pode mentir; no entanto, a careta que ela faz fala a verdade.

Friedrich Nietzsche

A primeira regra na detecção da mentira é observar a face. Pode parecer óbvio, no entanto a ideia amplamente aceita de que nossas expressões faciais estão diretamente conectadas a nossos pensamentos e emoções – inclusive nossos pensamentos e emoções ocultos e subconscientes – só criou raízes quarenta anos atrás. Imagine como a história poderia ter sido diferente se tivéssemos compreendido o conceito antes. O que teria ocorrido se, durante as negociações de 1938, Chamberlain pudesse ter lido no rosto de Hitler que o *führer* tinha toda a intenção de invadir a Tchecoslováquia, apesar de prometer que não o faria? Se um dos investidores de Madoff, ou os investigadores do SEC pudessem ter lido a mentira em seu sorriso enquanto ele lhes garantia que os bilhões de dólares que estava manipulando estavam seguros. O estudo sistemático da leitura da face é tão recente que só agora começamos a perceber como ele pode ser útil.

O PRIMEIRO AVANÇO

Charles Darwin acreditava que as expressões faciais eram determinadas biologicamente e eram idênticas em todas as culturas. No seu livro de 1872, *A expressão das emoções no homem e nos animais*, ele explorou temas como “a gradação de uma risada ruidosa até um sorriso terno” e “a vergonha de leis morais e regras convencionais violadas”¹. Além de um estudo detalhado das causas fisiológicas da expressão – com fotografias como ilustrações, uma novidade naquela época – Darwin introduziu sua convicção de que as expressões humanas eram as mesmas em todas as pessoas.

Muitas vezes me ocorreu que era um fato curioso que tantos matizes de expressão fossem instantaneamente reconhecidos sem quaisquer processos conscientes de análise de nossa parte. Ninguém, creio eu, pode descrever claramente uma expressão triste ou dissimulada; no entanto, muitos observadores são unânimes em dizer que essas expressões podem ser reconhecidas em várias raças humanas. Quase todos a quem mostrei a fotografia tirada por Duchenne do jovem com sobrancelhas oblíquas [...] imediatamente declararam que ela expressava tristeza ou um sentimento parecido; no entanto, provavelmente nenhuma dessas pessoas, ou apenas uma em cada mil pessoas, poderia de antemão ter dito qualquer coisa precisa sobre a obliquidade das sobrancelhas com suas extremidades internas enrugadas, ou acerca dos sulcos retangulares na testa [...] eu me esforcei para mostrar com detalhes consideráveis que todas as expressões principais exibidas pelo homem são as mesmas no mundo todo².

Darwin estava sempre disposto a usar membros de sua família como objetos de estudo e realizou uma observação especialmente atenta de seu primeiro filho, William.

É, no entanto, extremamente difícil demonstrar que nossos filhos reconhecem qualquer expressão

instintivamente. Dei atenção a esse ponto em meu filho primogênito, ainda bebê, que não poderia ter aprendido qualquer coisa por associação com outras crianças e me convenci de que ele entendeu um sorriso e teve prazer de ver outro, respondendo com ainda outro, em uma idade prematura demais para que ele tivesse aprendido qualquer coisa por experiência. Quando esse meu filho tinha mais ou menos 4 meses, fiz, em sua presença, muitos barulhos estranhos e também caretas estranhas e tentei parecer selvagem; mas os barulhos e as caretas foram todos tomados como boas piadas; e à época atribuí isso ao fato de eles terem sido precedidos ou acompanhados por sorrisos. Com 5 meses, ele parecia entender uma expressão e um tom de voz compassivos. Quando tinha 6 meses e alguns dias, sua babá fingiu chorar e vi que o rosto dele instantaneamente adotou uma expressão melancólica, com os cantos da boca fortemente voltados para baixo; ora, essa criança só raramente teria visto qualquer outra criança chorando e nunca um adulto chorando, e devo duvidar que, em uma idade tão prematura, ele pudesse ter pensado sobre o assunto. Portanto parece-me que um sentimento inato deve ter-lhe dito que o choro fingido de sua babá expressava tristeza, e isso, por meio do instinto de simpatia, provocou a tristeza nele³.

É claro, essa não era a primeira vez que Darwin trazia à tona ideias que não eram bem-vindas às classes cultas do século XIX. Engolir os fatos da evolução tinha sido difícil o bastante; agora estava sendo sugerido que os seres humanos ainda eram mais proximamente relacionados com os animais. Expressões faciais – uma prova tão íntima dos sentimentos sutis e da valiosa inteligência – não pareciam ser assim tão peculiarmente humanas se elas eram inatas e não aprendidas.

Embora a primeira edição de *A expressão das emoções no homem e nos animais* tivesse vendido rapidamente, as ideias que ele propunha demoraram a se tornar populares. O consenso geral na comunidade científica na metade do século XX era que as culturas individuais desenvolvem seus próprios conjuntos de expressões e os passam de uma geração para outra por meio da socialização e da imitação. Antropólogos importantes como Margaret Mead, Gregory Bateson e Ray Birdwhistell argumentavam que a pesquisa de Darwin estava maculada com antropomorfismo, anedotismo e puro preconceito ocidental⁴. Em uma entrevista de 1970, Birdwhistell, que tinha feito um estudo de longa duração de comunicação não verbal, declarou firmemente: “Não há gestos universais. Pelo que sabemos, não há uma única expressão facial, postura ou posição corporal que transmita o mesmo significado em todas as sociedades”⁵. Mead e Bateson se preocupavam achando que dar ênfase à biologia em detrimento da cultura levaria a comparações perigosas entre povos e entre nações. Em sua autobiografia de 1972, Mead mencionou sua preocupação sobre a “tendência muito humana de associar características particulares com sexo, idade, ou raça, físico ou cor da pele, ou com ser parte de uma sociedade ou outra, e então fazer comparações preconceituosas com base em tais associações arbitrárias”⁶.

Na década de 1960, um psicólogo da Universidade de Boston chamado William Condon propôs um método de estudo a que deu o nome de microanálise. Condon filmou interações breves entre duas pessoas, depois estudou os filmes, fotograma por fotograma. (Para estudar um filme de quatro segundos e meio levou um ano e meio e gastou 130 cópias do filme.) Para cada fotograma, Condon registrou os movimentos mínimos feitos pelos oradores, assim como as sílabas separadas de sua fala. Cada fotograma cintilava por uma vigésima quinta parte de um segundo; a letra “k” na palavra “ask” levava uma quadragésima oitava parte de um segundo. Condon descobriu que os movimentos de cada orador estavam sincronizados com sua fala. Ele também percebeu que cada ouvinte sincronizava seus movimentos com a fala do outro. Como ele explicou, a comunicação era como “uma dança, com todos envolvidos em momentos complicados e compartilhados que passavam por muitas dimensões sutis”⁷.

DICA PARA DETECTAR MENTIRAS

Pratique procurar lampejos de emoção de uma fração de segundo na face de uma pessoa (conhecidos como “microexpressões faciais”). Embora breves, é quase impossível bloqueá-los, e assim eles fornecem dicas confiáveis sobre aquilo que uma pessoa está realmente sentindo.

A análise de filmes também foi um instrumento crucial para E.A. Haggard e Kenneth S. Isaacs que estudaram filmes de pacientes em psicanálise e dividiram os filmes em inspeções de fotograma a fotograma daquilo que eles chamaram de “micro-movimentos”. Seu relatório sobre o estudo, *Micromomentary Facial Expressions as Indicators of Ego Mechanisms in Psychotherapy* [Expressões faciais micromomentâneas como indicadores de mecanismos do ego na psicoterapia], foi publicado em 1966, fazendo de Haggard e Isaacs os primeiros cientistas sociais a discutirem o fenômeno.

PAUL EKMAN E OS FORES

No entanto, foi a pesquisa de Paul Ekman que recebeu mais atenção com o passar dos anos. Quando Ekman começou a estudar faces em 1965, ele não tinha sequer lido *The Expression of the Emotions in Man and Animals*. Só quando conheceu Silvan Tomkins (cf. cap. 2) e leu seus artigos sobre a universalidade das expressões faciais foi que começou a achar que o tema merecia atenção. Viajou, então, para o Chile, a Argentina, o Japão e o Brasil, e descobriu que em cada país as pessoas a quem ele mostrava fotos de várias expressões as identificavam da mesma maneira.

Porém, aqueles eram países desenvolvidos em que a mídia poderia ter ajudado a padronizar reações faciais. Ekman, portanto, decidiu fazer uma viagem até a Papua Nova Guiné para estudar a tribo dos fores, uma população extremamente isolada que nunca tinha sido exposta a filmes, livros, revistas ou muitos visitantes. Os fores, raciocinou ele, não poderiam de forma alguma ter ideias preconcebidas de como outra cultura poderia se expressar fisicamente.

Quando Ekman mostrou aos membros da tribo fotografias das pessoas com várias expressões faciais, os fores interpretaram aquelas expressões exatamente como alguém do Ocidente teria feito. Quando os pesquisadores lhes pediram que mostrassem como uma pessoa poderia reagir ao ouvir boas notícias ou quando encontrasse o corpo de um animal apodrecendo, as expressões que os fores usaram para expressar alegria, nojo ou qualquer outra emoção ativaram a mesma combinação de movimentos musculares que aqueles usados por pessoas em outras culturas pelo mundo afora⁸. Essa evidência pareceu provar que as expressões faciais humanas são biologicamente inatas e não culturalmente determinadas.

Como Ekman e outros assinalaram, a cultura realmente é expressa em nossas faces. Embora os sentimentos propriamente ditos sejam inatos e nossa expressão facial deles seja instintiva, o esforço que uma pessoa faz para *controlar* sua face é muito influenciado pela sua origem e criação. Se você crescer em uma cultura que acredita que devemos esconder fortes emoções, você vai fazer mais esforço para evitar demonstrá-las. Se você cresceu onde as pessoas esperam que você demonstre seus sentimentos com energia, você irá sorrir, fazer caretas ou chorar com mais facilidade.

No entanto, ninguém pode controlar seu próprio rosto totalmente. Em um experimento, Ekman mostrou a estudantes americanos e japoneses filmes de cirurgias e de acidentes; os estudantes viram os filmes sozinhos ou em grupos. Ekman concluiu que os estudantes americanos mostraram o mesmo tipo de choque e de horror quando estavam sozinhos ou com outros estudantes. Os estudantes japoneses, por outro lado, mantiveram suas faces mais impassíveis quando estavam em um grupo do que quando estavam sozinhos⁹.

Socializados para evitar emoções fortes, eles estavam mais preocupados em não revelar seus sentimentos do que os estudantes americanos.

Anteriormente, Ekman tinha isolado 43 músculos faciais diferentes e seus movimentos. Ele calculou que várias combinações musculares resultam em mais de dez mil possíveis expressões faciais humanas, das quais três mil são indicadores úteis de nossos sentimentos. Essas três mil expressões podem ser categorizadas em sete emoções humanas básicas, e cada uma delas se manifesta por várias culturas da mesma maneira.

VEJA-AS VOCÊ MESMO

Para uma visão detalhada e digitalmente animada sobre como cada músculo na face funciona vá para <http://www.artnatomia.net/uk/artnatomyProgram.html>

AS SETE EMOÇÕES HUMANAS BÁSICAS E SUA APARÊNCIA

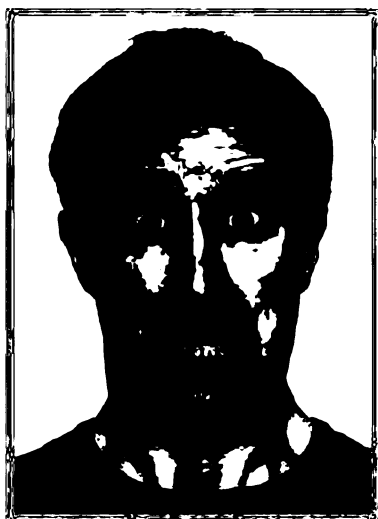
Antes de continuarmos para examinar faces *mentirosas*, precisamos examinar a aparência dos sentimentos expressados sinceramente. Você pode estar pensando: “Sei qual é a aparência da felicidade. É um sorriso. E da tristeza uma boca caída”. Você tem certeza? “Há muitas emoções positivas assinaladas por um sorriso – divertimento, prazer físico ou sensorial, contentamento e diversão, para mencionar apenas alguns. As pessoas também sorriem quando estão infelizes”, escreve Ekman em seu livro *Telling Lies*¹⁰. Vamos examinar de mais perto qual é a aparência de uma emoção feliz, assim como das outras seis emoções básicas.

Medo

Quando sentimos medo, nossas sobrancelhas se erguem rapidamente, erguendo também nossa pálpebra superior para expor mais nossos olhos. Nossa mandíbula se abre e cai, nossos lábios se estendem horizontalmente e puxamos nosso queixo para trás. (Muitos animais expressam seu medo da mesma maneira, exceto por aqueles que não têm queixo para puxar para trás, como os coelhos que, em vez do queixo, põem as orelhas para trás.)

Tristeza

Quando estamos tristes, os cantos de nossos lábios vão para baixo, erguemos nossas bochechas quase como se fôssemos semicerrar os olhos, e nossas pálpebras superiores também caem. Alguns psicólogos acreditam que uma face triste é a versão “de intensidade mais baixa” de uma face que chora; outros acreditam que há diferenças sutis suficientes entre os dois para que não sejam consideradas como gradações uma da outra¹¹. De qualquer forma, as lágrimas sozinhas não necessariamente indicam tristeza.



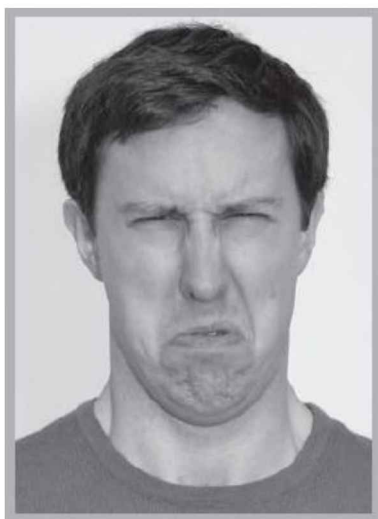
Medo: sobrancelhas para cima, olhos bem abertos, mandíbula aberta e lábios esticados.



Tristeza: cantos dos lábios para baixo, olhos semicerrados, pálpebras superiores caídas.

Nojo

Mostramos nojo franzindo o nariz e erguendo nossas bochechas e o lábio superior. É provável que essa expressão tenha surgido em nossos antepassados como uma reação a comida estragada ou podre e a cheiros enjoativos. Com o passar do tempo, começou a aparecer como uma reação ao comportamento que é percebido como repulsivo.



Nojo: nariz franzido, bochechas elevadas, lábio superior elevado.



Alegria: sorriso “Duchenne” com rugas ao redor dos olhos e pálpebras semicerradas.

Alegria

Embora seja bastante fácil falar “xis” para uma foto, expressamos a alegria com um genuíno “sorriso Duchenne”. Esse sorriso é evocado quando movimentos involuntários provocam rugas ao redor dos olhos e pálpebras semicerradas ao mesmo tempo em que os cantos da boca se curvam para cima.

Desprezo

Ao contrário das outras seis expressões básicas, o desprezo é demonstrado assimetricamente: um canto dos lábios é puxado para dentro e para trás. Às vezes o queixo é levantado como para elevar a pessoa acima de seu interlocutor. Houve muita discussão científica sobre se uma expressão de desprezo é na verdade uma expressão de nojo, mas a assimetria parece distinguir as duas.

Surpresa

Quando estamos surpresos nossas sobrancelhas se erguem, nossas pálpebras se abrem e nossa boca se abre. Com medo, a boca também abre – mas é mais aberta e esticada para trás. A surpresa geralmente é exibida muito rapidamente. Ela é logo substituída por emoções subsequentes como a alegria:

– Não acredito que você planejou uma festa surpresa para mim!!!

Ou raiva:

– Não... Não acredito que você planejou uma festa surpresa para mim...

Raiva

A raiva se exhibe com sobrancelhas puxadas para baixo, pálpebras superiores erguidas, pálpebras inferiores puxadas para cima e lábios cerrados, estreitados, puxados para dentro. Uma face zangada muitas vezes produz uma ruga vertical entre os olhos. Cirurgiões plásticos foram capazes de usar esse fato para sua vantagem: diz-se que as injeções de Botox, que apagam as linhas de franzimento entre os olhos, fazem as pessoas parecerem “menos zangadas”¹².



Desprezo: assimétrico; um canto do lábio puxado para trás e para dentro.



Surpresa: sobrancelhas erguidas, olhos bem abertos, a boca aberta rapidamente.



Raiva: sobrancelhas caídas, lábios cerrados e firmemente puxados para dentro.

Não é preciso muito treinamento formal para reconhecer essas expressões básicas e o que significam. Se você vê alguém saltando com olhos bem abertos, a boca voltada para cima com um sorriso que mostra os dentes, é improvável que você vá confundir essa expressão de júbilo com uma de terror ou até mesmo de ameaça (a não ser que você encontre com a pessoa no meio de uma floresta escura e perigosa). Porque elas são tão facilmente reconhecíveis e porque muitos costumes sociais exigem que escondamos nossas emoções, nós muitas vezes tentamos substituir uma expressão por outra. É por isso que, embora esteja fervilhando depois de meia hora de espera na fila dos Correios, é possível que você emplastre um sorriso quando se aproxima do balcão de atendimento.

É pelo mesmo motivo que você é capaz de rir quando um amigo involuntariamente fez um comentário mordaz para não demonstrar que ele magoou seus sentimentos.

UMA MÁSCARA IMPERFEITA

O que muitas pessoas não percebem, no entanto, é com que frequência seus verdadeiros sentimentos vazam. Afinal, nós não podemos ver nossas próprias faces! Embora algumas pessoas possam ser mais habilidosas para manipular seus músculos faciais do que outras, ninguém pode controlar sua face completamente. Os sistemas neurológicos que regulam nossas expressões faciais estão diretamente conectados com as áreas de nosso cérebro que processam emoção, tais como a amígdala e o córtex pré-frontal. Essa conexão cria aquilo que Malcolm Gladwell chama de “um sistema expressivo involuntário”¹³. Uma causa e um efeito ocorrem: quando sentimos uma emoção, nosso cérebro envia uma mensagem para que possamos demonstrar aquela emoção. O processo ocorre tão rapidamente que nossas faces muitas vezes expressam o que sentimos *antes mesmo* de estarmos conscientes daquele sentimento. Portanto, há muito pouco que possamos fazer para evitar que a emoção se revele inconscientemente.

Expressões inconscientes são quase impossíveis de serem captadas por um observador, e certamente impossível de assinalá-las para qualquer outra pessoa antes de elas desaparecerem. Mesmo o observador mais intuitivo e perspicaz na extremidade receptora de uma mentira pode não perceber os pequeníssimos sinais de mentira camuflados na face de um mentiroso. Mas uma câmera vê tudo. Graças ao filme e ao vídeo, psicólogos e outros pesquisadores tiveram oportunidade de rastrear mudanças faciais à medida que elas ocorrem. Eles podem ouvir entrevistas e cenas de filmes feitos secretamente quantas vezes for necessário. Isso dá a eles e também a nós um verdadeiro manancial de informações sobre o grande número de expressões que a face humana é capaz de revelar. Sem o filme, é provável que Ekman não pudesse ter feito sua segunda descoberta revolucionária, aquela que o propulsionou para o estudo em profundidade da detecção da mentira.

ELES A CHAMARAM DE MARY

Após retornar das montanhas da Nova Guiné, Ekman apresentou suas descobertas sobre a gênese biológica e a universalidade das expressões faciais para pesquisadores e profissionais médicos em todo o país. Fez também apresentações para terapeutas que trabalhavam em hospitais para doentes mentais que lhe perguntaram algo que ele não tinha considerado anterior-mente: será que os comportamentos não verbais que Ekman estava analisando poderiam revelar se uma pessoa estava mentindo? A preocupação dos terapeutas era que pacientes com doenças mentais pudessem convencer seus médicos de que eles tinham progredido o suficiente para serem liberados do hospital, mas que assim que tivessem a oportunidade causariam danos a si próprios.

Ekman ficou curioso. Filmou muitas horas de entrevistas com pacientes psiquiátricos, buscando certas expressões ou gestos que pudessem indicar o tipo e a severidade dos transtornos mentais. Uma vez mais, uma análise de fotograma a fotograma foi reveladora. Ekman percebeu que alguns pacientes ocasionalmente exibiam emoções passageiras que pareciam completamente divergentes daquilo que estavam dizendo. Uma paciente poderia garantir ao entrevistador que estava ótima – no entanto, simultaneamente com as palavras, uma expressão inteiramente diferente passaria por seu rosto. A única paciente que lhe deu uma prova de que ela estava escondendo algo recebeu o nome de Mary. Durante sua entrevista, Mary tinha garantido a seu médico que se sentia muito bem e solicitou permissão para sair no fim de semana. Mais tarde, no entanto, antes de receber a permissão, admitiu que estava planejando se matar. Ao saber disso, Ekman e seus colegas estudaram as entrevistas dela por horas. “Na pausa de um momento antes de responder à pergunta do médico sobre seus planos para o futuro, vimos em câmera lenta uma expressão facial fugidia de desespero, tão rápida que não a tínhamos percebido nas primeiras vezes que examinamos o filme. No momento que tivemos a ideia de que sentimentos ocultos poderiam estar evidenciados nessas micro-expressões muito breves, buscamos e encontramos muitas mais, tipicamente cobertas em um instante por um sorriso”¹⁴.

Mais ou menos à mesma época que Ekman realizava seu estudo, uma equipe de psicólogos suíços estava entrevistando pacientes em uma ala psiquiátrica em Genebra. Metade desses pacientes tinha tentado suicídio. Quando perguntaram a esses pacientes suicidas se eles ainda queriam tirar suas próprias vidas, a maior parte deles revelou olhares muito breves de repulsa ou desprezo – presumivelmente por seus entrevistadores ou por si mesmos e as vidas que eles consideravam inúteis. Nenhum dos pacientes não suicidas demonstrou essas expressões¹⁵.

DICA PARA DETECTAR MENTIRAS

Procure assimetria nos gestos e expressões de uma pessoa. Sorrisos, franzimentos e dar de ombros que são a máscara unilateral daquilo que uma pessoa está realmente sentindo. Gestos naturais genuínos normalmente ocorrem de forma semelhante dos dois lados.

Claramente essa descoberta teve valor terapêutico. Igualmente claro foi o fato de o estudo de microexpressões ter um enorme potencial em outras áreas. Com os colegas Wallace Friesen e Joseph Hager, Ekman desenvolveu o Facial Action Coding System [Sistema de codificação da ação facial]. A primeira versão foi publicada em 1978, e o manual vem sendo atualizado regularmente desde então. Especialistas dessa codificação se tornaram extremamente sensíveis para detectar intensidade emocional e distinguir as diferenças mais sutis, por exemplo, uma mandíbula estendida, uma mandíbula trincada e uma mandíbula puxada para o lado. Eles observam coisas como chupar as bochechas, limpar os lábios, dilatar as narinas, pôr a língua para fora e enrijecer o pescoço. É uma análise extremamente detalhada e exigente, usada primordialmente por pesquisadores, mas também por animadores de gráficos computadorizados e por alguns psicoterapeutas e interrogadores do FBI. Ela fornece os elementos básicos para o estudo da face e suas expressões enganosas, mais ou menos da mesma maneira que um domínio da anatomia é necessário para o estudo eventual da medicina.

Não é necessário, no entanto, aprender todas as páginas do manual de FACS para ser capaz de interpretar as expressões emocionais básicas da face e as maneiras complexas pelas quais tentamos escondê-las.

MENTIRAS NO MUNDO INTEIRO

A mentira ocorre em todos os países e em todas as culturas, mas os motivos para mentir variam amplamente pelo mundo afora. O mesmo pode ser dito das maneiras pelas quais as pessoas justificam sua mentira, seus esforços para controlar as expressões faciais que poderiam revelar uma mentira e sua avaliação de sua própria capacidade para detectar mentiras. A pesquisa sobre o mentir em várias culturas revelou os seguintes fatos interessantes:

- Quando lhes perguntaram se mentir para proteger um grupo – mesmo se a mentira prejudicasse um indivíduo – era preferível do que a mentira que protegeria o indivíduo, mas que prejudicaria o grupo, crianças chinesas classificaram as mentiras que protegiam o grupo como menos prejudiciais do que as mentiras que protegiam uma única pessoa, enquanto crianças canadenses classificaram as mentiras na ordem contrária. Isso talvez seja porque a cultura canadense dá muito valor aos direitos do indivíduo¹⁶.
- Em algumas culturas as pessoas se concentram nos olhos de seus companheiros para ler a emoção; em outras, observam a boca. Concentrar-se nos olhos é

geralmente mais comum nos países em que controlar a emoção é uma prioridade, tais como o Japão. Como é mais fácil controlar os músculos da boca do que os dos olhos, os japoneses podem ser melhores na detecção da emoção falsa do que os norte-americanos, que tendem a concentrar sua atenção na boca. Até os *emoticons* japoneses dão mais importância aos olhos – o *emoticon* japonês para alegria é (^_^) enquanto na América do Norte o mesmo *emoticon* é expressado como 😊¹⁷.

- Um estudo descobriu que observadores têm mais dificuldade em detectar mentiras quando participantes multilíngues falavam em sua primeira língua do que em sua segunda língua. Os mentirosos multilíngues mais tarde disseram que eles tinham tido mais dificuldade para controlar seu comportamento não verbal quando usavam sua segunda língua do que quando usavam a primeira¹⁸.
- Uma pesquisa em 75 países realizada por um professor na Universidade Cristã do Texas descobriu que os habitantes dos países mais pobres tendem a dar mais valor à sua capacidade de detectar mentiras do que as pessoas e países mais afluentes. O estudo também concluiu que entre as principais religiões do mundo, os protestantes eram os que tinham mais probabilidade de acreditar que poderiam mentir sem serem apanhados, mais do que os católicos ou os muçulmanos¹⁹.
- **Quem são os melhores mentirosos e os melhores detectores de mentiras?** Segundo o estudo acima, os turcos e os armênios se dizem os melhores detectores de mentiras, afirmando que podem detectar mentiras 70% das vezes, enquanto os noruegueses e os suecos se consideram os piores detectores. As pessoas da Moldávia e de Botsuana estão no topo da lista de mentirosos confiantes, acreditando que suas mentiras são detectadas menos do que 25% das vezes, enquanto chilenos e argentinos acham que eles são apanhados cerca de 60% das vezes. (Os americanos ficam no meio, dizendo que podem detectar mais ou menos metade de todas as mentiras e que se safam também com metade delas)²⁰.
- Em outro estudo da mesma universidade examinando a detecção de mentira através das culturas, participantes americanos e jordanianos foram gravados em vídeo, falando honestamente ou contando mentiras. Um segundo grupo de americanos e jordanianos viu os vídeos para avaliar vazamentos não verbais das mentiras. Participantes no segundo grupo eram igualmente habilidosos para detectar mentiras nas pessoas de sua própria nacionalidade, mas nenhuma das duas nacionalidades podia detectar mentiras fora de sua própria cultura²¹. Curiosamente, um estudo semelhante usando participantes jordanianos e malaio concluiu que eles eram capazes de detectar mentiras em outras nacionalidades que não a sua²².

NOVE DICAS PARA A MENTIRA

Até o momento, a pesquisa de Paul Ekman isolou nove indicadores faciais como dicas confiáveis para a mentira – que qualquer pessoa pode detectar se souber como procurá-los.

1. Microexpressões

Quando ele soube o que procurar no filme, Ekman foi capaz de detectar expressões involuntárias que podem passar como um lampejo pela face em menos de vinte e cinco segundos. Essas microexpressões, como Ekman as chamou, “vazam” as verdadeiras emoções subjacentes que uma pessoa quer dissimular.

P: Você pode me dar algumas horinhas do seu tempo no sábado? Preciso mandar esses resultados na segunda-feira pela manhã.

R: Palavras: É claro! De qualquer maneira, não vou fazer muita coisa neste fim de semana.

Microexpressões: A raiva lampeja momentaneamente em sua face enquanto você pensa, “seu canalha!”

As microexpressões são mínimas e sutis, mas para um detector de mentiras treinado – até aquele que tem apenas uma hora de prática – elas são como luzes de aviso em uma linha de trem. Embora ela não saiba isso, a pessoa está mandando um sinal óbvio: “Prepare-se – uma mentira está a caminho”. Muitas vezes a pessoa não só não percebe que sua expressão fugidia a traiu, mas também está inconsciente da própria emoção subjacente.

2. Expressões suprimidas

O segundo indicador facial da mentira também ocorre quando um mentiroso está tentando esconder suas emoções, mas ao contrário das microexpressões, que inconscientemente revelam uma única emoção, uma expressão suprimida envolve a sinalização de emoções múltiplas e é desempenhada propositalmente.

Digamos que você está em um grupo de leitura com um membro que deveria ter abandonado o grupo há anos. Ela vem a todas as reuniões, mas não presta atenção naquilo que as pessoas dizem. A cada dois minutos ela deixa cair suas anotações ou pergunta: “Em que página nós estamos?”

Você sabe que deve ser paciente. Essa mulher pode ser irritante, mas ainda assim ela adora ler. Ao mesmo tempo, você mal pode evitar gritar com ela. E quando você lhe diz a página correta pela nonagésima vez, o sorriso que você *força* em seu rosto mais parece uma careta.

Quando alguém que está tentando esconder a verdade percebe que uma expressão “perigosa” – aquela que pode revelar suas emoções verdadeiras – ameaça se tornar visível, essa pessoa irá se esforçar ativamente para encobertá-la com outra expressão. Na maior parte das vezes a expressão que esconde a outra é um sorriso. Detectores de mentira profissionais prestam muita atenção aos sorrisos. Um sorriso é a expressão facial voluntária mais fácil que um ser humano pode fazer e ela é muitas vezes usada para camuflar sentimentos negativos²³. Sorrisos são altamente ressoantes e poderosos – até mesmo um sorriso muito breve pode ser visto a cem metros de distância²⁴.

As pessoas começam a usar sorrisos falsos muito cedo em sua vida. Estudos mostraram que bebês de 10 meses irão oferecer sorrisos insinceros quando abordados por estranhos, mas sorrirão naturalmente assim que a mãe se aproxima²⁵. Muito provavelmente, a evolução nos ensinou que é em nosso melhor interesse fazer com que as pessoas pensem que estamos contentes de vê-las mesmo quando não estamos muito certos disso. Talvez você deva pensar nisso na próxima vez que decidir dar uma passadinha inesperada no escritório de um colega.

3. Padrões musculares confiáveis

Quando você está tentando decidir se uma expressão é verdadeira ou falsa, deve prestar atenção no terceiro indicador facial da mentira, os padrões musculares confiáveis. Muitos músculos faciais são facilmente controlados – as sobrancelhas, por exemplo, ou o músculo que controla os cantos dos lábios e a parte inferior das bochechas para produzir um sorriso falso. Músculos confiáveis não são tão fáceis de controlar. O *orbicularis oculi* – o músculo da órbita ocular, que aperta as pálpebras e produz rugas nos cantos externos dos olhos – é extremamente difícil de ser movido deliberadamente para uma “posição de sorriso” correta. De um modo geral, só a verdadeira alegria pode produzir um sorriso genuíno²⁶.

A expressão clássica de um sorriso falso: todos nós temos aquela sensação de ser a criança que ninguém tira para dançar em uma festa. É claro, aquela experiência está há anos para trás de nós, mas você não se lembra de como tentava dar a impressão de que estava alegre? Porque sabia que se se permitisse parecer tão solitária quanto se sentia, as outras crianças iam lhe dar ainda menos atenção. É

uma boa coisa o fato de a gente só passar pela adolescência uma vez.

A face inteira de uma pessoa deve estar envolvida quando ela sorri. Se você está avaliando a sinceridade de um sorriso, olhe para a combinação de lábios puxados para dentro, cantos dos lábios puxados para cima, e músculos das bochechas enrijecidos. Se você não vir rugas ao redor dos olhos também, é bastante provável que o sorriso seja falso.

Da mesma forma, se você duvidar da extensão da tristeza de outra pessoa, lembre-se de que só 10% das pessoas podem deliberadamente puxar os cantos dos lábios para baixo sem deixar que os músculos do queixo se mexam. No entanto o padrão muscular confiável de lábios puxados para baixo e um queixo imóvel ocorre quase sempre inconscientemente quando alguém sente pesar ou tristeza²⁷.

A verdadeira tristeza é revelada por meio dos músculos confiáveis no queixo e, no entanto, muitas emoções verdadeiras se revelam na metade superior da face – testa, sobrancelhas e olhos – quando elas são vazadas. A maioria das pessoas se concentra na metade inferior da face quando está observando os outros, talvez porque isso ajuda a compreender a fala²⁸. O exame cuidadoso de todo o rosto é crucial para detectar mentiras.

4. Índice de piscadelas

O quarto, o quinto e o sexto indicadores confiáveis trazem nosso foco para os olhos. E apesar da crença popular sobre olhos mentirosos, nenhum deles está relacionado com a maneira como a pessoa faz o contato visual.

É um mito dizer que mentirosos não podem olhar diretamente nos olhos de outra pessoa a quem estão tentando enganar. Na verdade, o nível normal de contato visual na conversa é apenas de 30 a 60%. Algumas pessoas simplesmente não se sentem confortáveis olhando fixamente para seus interlocutores; algumas vêm de culturas em que o contato visual direto é considerado grosseiro; outras acham que é mais fácil focalizar seus pensamentos quando olham para uma distância média²⁹.

O psicólogo Ralph Exline é conhecido por um experimento sobre dizer a verdade em que estudantes foram divididos em pares e foi dito a esses pares que eles iam ser testados sobre como tomavam decisões. Na verdade, porém, um dos estudantes era um “espião” que estava trabalhando junto com o pesquisador. Na metade do experimento, o pesquisador deixava a sala e o estudante “espião” encorajava seu parceiro a trapacear no teste.

Nem todos os estudantes trapacearam, mas muitos deles o fizeram. Quando o pesquisador retornou e continuou o teste, ele fingiu tornar-se cada vez mais interessado sobre o bom desempenho dos dois estudantes no teste. Finalmente, ele lhes disse que seu índice de sucesso era bom demais para ser verdade e acusou-os diretamente de trapacear.

Descobriu-se que estudantes que anteriormente tinham se classificado como “pouco maquiavélicos” – diretos, honestos e atenciosos com os demais – não olhavam diretamente para o pesquisador quando mentiam. Mas os estudantes que tinham se classificado como “muito maquiavélicos” – astuciosos, oportunistas e sorrateiros – não tiveram nenhum problema em estabelecer um contato visual com o pesquisador. Na verdade, eles aumentaram seu contato visual à medida que a confrontação continuava³⁰.

Em outras palavras, bons mentirosos muitas vezes têm muita habilidade para olhar fixamente nos olhos daqueles que os questionam. Os índices de piscadelas são um indicador muito mais útil da honestidade do que o contato visual. O piscar pode, é claro, ser voluntário ou involuntário, mas as pessoas contando uma mentira muitas vezes piscam mais involuntariamente do que quando estão falando a verdade.

5. Dilatação da pupila

A dilatação da pupila também é um indicador confiável de emoção. Uma pupila excepcionalmente grande (dilatada) indica que a pessoa está excitada. Como praticamente ninguém pode controlar o tamanho de suas pupilas, uma pessoa com pupilas excepcionalmente dilatadas pode estar sentindo medo

ou outras emoções que não consegue esconder.

6. Lágrimas

As lágrimas são indicadores óbvios de emoções como a angústia ou a tristeza e – em alguns casos – de hilaridade ou felicidade. Infelizmente nem as lágrimas nem os outros dois indicadores que envolvem os olhos revelam que emoção específica a pessoa está sentindo. Eles meramente mostram que a pessoa está tendo um sentimento forte sobre alguma coisa.

Ou não! Para algumas pessoas, não é difícil fingir o choro. No século I d.C., Publílio Siro escreveu: “Mulheres aprenderam a derramar lágrimas a fim de poder mentir melhor”. Um século mais tarde, seu compatriota romano Cato disse: “Quando uma mulher chora ela está construindo uma armadilha com suas lágrimas”³¹. Não é nem preciso assinalar que os homens também estão bem conscientes do poder das lágrimas como uma forma de ajudar a mentir.

Em outras palavras, preste atenção às lágrimas, mas não se deixe influenciar por elas.

7. Expressões assimétricas

A emoção genuína, à exceção do desprezo, normalmente se apresenta de uma maneira bastante simétrica. Mas quando as pessoas fazem uma expressão deliberadamente, ela muitas vezes é assimétrica. Quando tentamos expressar uma emoção que na verdade não sentimos, tendemos a substituir os movimentos naturais de nossos músculos faciais. Consequentemente, uma expressão assimétrica emerge – um sorriso torto, ou uma narina ligeiramente levantada. Esses podem ser sinais de mentira³². Ao contrário de microexpressões, as expressões assimétricas são relativamente fáceis de serem detectadas mesmo por um iniciante.

PRECAVENHA-SE DE UM INDICADOR-CHAVE

Muitas expressões faciais são bastante fáceis de reconhecer e interpretar, mas há uma da qual você deve se precaver porque ela é especialmente carregada de significado. É a expressão de desprezo.

Como já discutimos, o desprezo é a única expressão assimétrica; as outras seis todas aparecem “bilateralmente” ou iguais nas duas metades do rosto. Uma expressão de desprezo pode significar que um companheiro se sente moralmente superior a você ou que ele ou ela acreditam que você está se degradando de alguma maneira.

O conhecido psicólogo John M. Gottman demonstrou repetidamente sua capacidade de prever, com 90% de precisão, quais recém-casados vão continuar casados e quais irão se divorciar. Um dos princípios de Gottman é que casais que expressam raiva um do outro não têm necessariamente risco de se separar – mas aqueles que expressam desprezo estão definitivamente na zona de perigo³³. A mera ação de revirar os olhos para o parceiro é um indicador surpreendentemente preciso de problemas maritais³⁴. Quando sentimos desprezo por alguém é porque decidimos que somos moralmente superiores. Em algum nível, nós os rejeitamos. O desprezo pode ser mortal para relacionamentos pessoais, e é mortal também em relações comerciais.

Se surge um conflito no trabalho e você detecta o desprezo no rosto de seu oponente – uma ruga no nariz, um revirar de olhos ou uma narina levantada combinada com um lábio superior enroscado – você está em um terreno perigoso. E se você expressar desprezo por aqueles a sua volta, eles o perceberão. O desprezo envenena os relacionamentos.

8. O momento

O oitavo e o nono indicadores são ambos temporais. O *momento exato* de uma expressão facial com relação a outras expressões corporais ou vocais pode ser significativo. Indicadores emocionais verdadeiros normalmente são expressados simultaneamente; indicadores falsos ocorrem em uma rápida sucessão³⁵. Por exemplo, uma pessoa que está fingindo estar ofendida pode cruzar os braços e depois olhar de cara feia. Se ela realmente estivesse zangada, o movimento do braço e a cara feia teriam ocorrido no mesmo momento.

9. Duração

Da mesma maneira, a *duração* de uma expressão é relevante. Expressões genuínas de emoção raramente persistem por mais tempo do que cinco segundos e quase nunca por mais do que dez segundos. Um sorriso fixo provavelmente esconde raiva, ansiedade ou alguma outra emoção negativa; um franzimento de sobrelhas fixo indica que a pessoa está tentando descobrir o que vai dizer.

O DÉCIMO INDICADOR: INTUIÇÃO

Há mais um indicador, e ele não surge por meio de indícios no rosto de uma pessoa. Tão confiável quanto os nove indicadores faciais, o senso comum nos diz que um sorriso torto não automaticamente classifica uma pessoa como mentirosa. O mesmo se aplica a uma série de piscadelas rápidas. Talvez seu companheiro esteja apenas tendo problemas com sua lente de contato. Detectores de mentira precisam considerar muitos outros fatores além dos indícios físicos.

Por exemplo, qual é o comportamento padrão de um indivíduo? Como é que ele age quando está sendo honesto? Discutiremos como observar o comportamento padrão de alguém no capítulo 6. Mas, mesmo sem saber como padronizar um indivíduo, você pode depender de sua própria intuição.

Muitos especialistas em intuição sugerem que aquilo que nós chamamos de intuição é na verdade uma reação inconsciente a estímulos e mensagens externas. Nossos olhos e nossos ouvidos podem não reconhecer imediatamente quando alguém nos está mentindo, mas nosso cérebro certamente o faz. Por exemplo, um estudo da Northwestern University mostrou que mesmo quando as pessoas não percebiam que tinham visto uma microexpressão, sua atividade cerebral era afetada por essa aparência fugidia no rosto de alguém. Isso alterava sua percepção da pessoa com quem elas estavam interagindo e seu comportamento com relação a ela³⁶. Em outras palavras, só porque não reconhecemos uma microexpressão isso não significa que não percebemos e reagimos inconscientemente à emoção que a provocou.

Confie em você mesmo! A detecção da mentira e a intuição têm um relacionamento recíproco. A maior parte das nossas decisões, tanto grandes quanto pequenas, são informadas pela intuição. Isso é verdade tanto no local de trabalho quanto no resto da nossa vida cotidiana. Nossas ações como pessoas de negócios, contratando e despedindo, evitando ou enfrentando o conflito, marcando ou cancelando reuniões, apagando ou encaminhando e-mails – todas essas ações dependem da intuição tanto quanto dependem do pensamento consciente. O mesmo se aplica à detecção da mentira: quanto melhor nos tornamos na detecção de mentiras, melhor nossa intuição; e quanto mais forte nossa intuição, mais desenvolvidas tornam-se nossas técnicas de detectar mentiras.

Se seu instinto lhe diz que alguém está sendo totalmente honesto, e você percebe que ele está piscando muito, e ele está lhe dando um sorriso assimétrico, preste atenção: você tem um bom motivo para pesquisar mais sobre o assunto.

A regra cardinal na detecção de mentira é observar o rosto – mas não só o rosto. Nosso corpo fala muito, mesmo sem que falemos uma única palavra. No próximo capítulo aprenderemos mais sobre a detecção de mentiras por meio da linguagem corporal.

³⁵ Ekman, 1992, p. 11.

³⁶ Ekman, 1992, p. 11.

- 1 CHARLES, C. *The Expression of the Emotions in Man and Animals*. 3. ed. Nova York: Oxford University Press, 1998, índice [Originalmente publicado em 1872].
- 2 Ibid. "Concluding Remarks".
- 3 Ibid.
- 4 LOWENSTEIN, J. "The Science of Luck". *California Wild*, primavera de 2004.
- 5 PACE, E. "Prof. Ray L. Birdwhistell, p. 76. • BODY, H.D. "Language". *New York Times*, 25/10/1994.
- 6 MEAD, M. *Blackberry Winter*. New York: Kodansha America, 1995, p. 220.
- 7 LEONARD, G. *The Silent Pulse: A Search for the Perfect Rhythm That Exists in Each of Us*. Layton, Utah: Gibbs Smith, 2006, p. 25-26.
- 8 EKMAN, P. *Emotions Revealed*. Nova York: Henry Holt, 2003, p. 6-8 [Disponível em http://www.artknowledgeenews.com/Paul_Ekman.html].
- 9 COOK, M. *Perceiving Others: The Psychology of Interpersonal Perception*. New York: Methuen, 1979, p. 56-57.
- 10 EKMAN, P. *Telling Lies*. Nova York: W.W. Norton, 2001, p. 150.
- 11 [Disponível em <http://www.face-and-emotion.com/dataface/emotion/expression.jsp>].
- 12 Lista de expressões adaptadas de EKMAN. *Telling Lies*, p. 128-151. Cf. tb. EKMAN. "Oficina de grupo". *Emotions Revealed*, abr./2008.
- 13 GLADWELL, M. "The Naked Face". *The New Yorker*, 5 de agosto de 2002.
- 14 EKMAN. *Telling Lies*, p. 16-17.
- 15 HELLER, M. & HAYNAL, V. "Depression and Suicide Faces". In: EKMAN, P. & ROSENBERG, E.L. (orgs.). *What the Face Reveals: Basic and Applied Studies of Spontaneous Expression Using the Facial Action Coding System (Facs)*. 2. ed. Nova York: Oxford University Press, 2005, p. 496, apud ZALEWSKI, D. "Written on the Face". *Lingua franca* [Disponível em <http://linguafranca.mirror.theinfo.org/9709/ip.9709.html>].
- 16 FU, G.; XU, F.; CAMERON, C.A.; HEYMANN, G. & LEE, K. "Cross-cultural Differences in Children's Choices, Categorizations and Evaluations of Truths and Lies". *Developmental Psychology*, 43, n. 2, mar./2007, p. 278-293 [Disponível em <http://content2.apa.org/journals/dev/43/2/278>].
- 17 "Japanese May Be Better Than Americans at Detecting Lies". *Medical News*, abr./[Disponível em <http://www.news-medical.net/?id=23196>].
- 18 HIU, H.; CHENG, W. & BROADHURST, R. "The Detection of Deception: The Effects of First and Second Language on Lie Detection Ability". *Psychiatry, Psychology and Law*, 12, n. 1, jun./2005, p. 107-118 [Disponível em http://goliath.ecnext.com/coms2/gi_0199-4509429/The-detection-of-deception-the.html].
- 19 *International Study of Lying Shows Different Attitudes Among Cultures*, 17/05/2004 [Disponível em http://govpro.com/issue_20040101/gov_imp_28737/].
- 20 Ibid.
- 21 BOND JR., C.F.; OMAR, A.; MAHMOUD, A. & BONSER, R.N. "Lie Detection Across Cultures". *Journal of Nonverbal Behavior* 14, n. 3, set./1990, p. 189-204 [Disponível em <http://www.springerling.com/content/r414681657143728>].
- 22 AL-SIMADI, F.A. "Detection of Deceptive behavior: A Cross-Cultural Test". *Social Behavior and Personality*, 01/01/2000 [Disponível em <http://www.highbeam.com/doc/IP3-56358431.html>].
- 23 EKMAN. *Telling Lies*, 36, p. 127, 149-160. • EKMAN, P. & FRIESEN, W. *Unmasking the Face*. Cambridge, Mass.: Malor Books, 2003, p. 99-113, 135-153.
- 24 BLUM, D. "Face it". *Psychology Today*, set.-out./1998.
- 25 FOX, N. & DAVIDSON, R. "Electroencephalogram Asymmetry in Response to the Approach of a Stranger and Maternal Separation in 10-Month-Old Infants". *Developmental Psychology*, 23, n. 2, mar./1997, p. 33-240, apud EKMAN & ROSENBERG. *What the Face Reveals*, 212 [Disponível em http://eric.ed.gov/ERICWebPortal/custom/portlets/recordDetails/detailmini.jsp?_nfpb=true&_ERICExtSearch_SearchValue_0=EJ355941&ERICExtSearch_SearchType_0=eric_accno&accno=EJ355041].
- 26 ZHANG, Z.; SINGH, V.; SLOWE, T.E.; TULYAKOV, S. & GOVINDARAJU, V. *Real Time Automatic Deceit Detection from Involuntary Facial Expressions*. Nova York: University em Buffalo, 2007 [Disponível em http://www.cedar.buffalo.edu/~govind/CSE666/fall2007/deceit_detection-cvprbiometrics07.pdf].

- 27 EKMAN. *Telling Lies*, p. 132.
- 28 Adaptado de materiais fornecidos pela American Academy of Neurology: "Often Missed Facial Displays Give Clues to True Emotion, Deceit". ScienceDaily, mai./2000 [Disponível em <http://www.sciencedaily.com/releases/2000/05/000503181624.htm>].
- 29 John Reid & Associates, manual de treinamento para entrevistas e interrogação. Corroborado pela maior parte das pesquisas sobre mentira, resumido em VRIJ, A. *Detecting Lies and Deceit*. Chichester: John Wiley & Sons, 2000, p. 36-39. "Evitar o olhar não é um indicador confiável de mentiras [...]. Falta evidência de que os movimentos dos olhos indicam mentiras. Mesmo aqueles autores que sugeriram que essa relação existe nunca apresentaram dados que sustentem essa opinião" (p. 38).
- 30 MARSHALL, E. *The Eyes Have it*: Revealing Their Power, Messages and Secrets. Nova York: Citadel, 2003, p. 18.
- 31 LUTZ, T. *Crying*: The Natural and Cultural History of Tears. Nova York: W.W. Norton, 1999, p. 56.
- 32 EKMAN. *Telling Lies*, p. 144-147. Cf. tb. EKMAN, P.; CAMPOS, J.; DAVIDSON, R.J. & DeWAALS, F. "Darwin, Deception, and Facial Expression". *Emotions Inside Out, Annals of the New York Academy of Sciences* 1000, dez./2003, p. 205-221.
- 33 GOTTMAN, J.M. & SILVER, N. *The Seven Principles for Making Marriage Work*. Nova York: Three Rivers, 1999, p. 29-31 [Disponível em <http://www.enotalone.com/article/3938.html>].
- 34 POPE, T.P. "Can Eye Rolling Ruin a Marriage?" *Wall Street Journal*, 06/08/2002 [Disponível em <http://online.wsj.com/article/SB1028578553586958760.html>].
- 35 EKMAN. *Telling Lies*, p. 147-149. • EKMAN, P. "The Lying Game". BBC [entrevista a Suzanne Levy].
- 36 LI, W.; ZIMBARG, R.; BOEHM, S. & PALLER, K. "Neural and Behavioral Evidence for Affective Priming from Unconsciously Perceived Emotional Facial Expressions and the Influence of Trait Anxiety". *Journal of Cognitive Neuroscience*, 20, 2008, p. 95-107, apud "Microexpressions Complicate Face Reading". *Medical News Today*, ago./2007 [Disponível em <http://www.medicalnewstoday.com/articles/78447.php>].

A LEITURA DO CORPO

A surdez me deixou extremamente consciente da duplicidade de que a língua é capaz e das muitas expressões que o corpo não consegue esconder.

Poeta-atriz Terry Galloway

Vocês se lembram de Steve Marks, aquele investidor de risco no capítulo 1? Ele era o sujeito que visitou a companhia de animação digital em São Francisco, com a esperança de investir. Impressionado pelo seu passeio pela companhia e pela conversa com o diretor-executivo, Marks não suspeitou que algo estava errado até que, na saída, parou para falar com uma jovem que estava digitando distraidamente em seu cubículo. O que ele viu e ouviu o levaram a voltar ao escritório do diretor para um confronto.

O diretor sucumbiu e confessou: a jovem e a maioria das outras pessoas em seus cubículos eram atores, contratados para encobrir o fato de o diretor ter despedido a maior parte de seus funcionários verdadeiros porque, na verdade, a companhia estava a ponto de falir.

Qual foi a pista? Como é que Marks soube que a funcionária não era quem parecia ser?

A pista não estava naquilo que ela disse. É bem verdade, Marks

achou que a resposta inicial que ela deu à saudação dele foi um pouco sem brilho e estranhamente desanimada para alguém que, minutos antes, tinha parecido estar totalmente envolvida em seu trabalho no computador. Ainda assim, ela tinha dado uma resposta razoável, e era de se esperar que alguém pego de surpresa por um estranho pairando sobre seu cubículo respondesse cautelosamente.

O que fez Marks suspeitar foi o comportamento da jovem. Nos poucos minutos em que eles conversaram, Marks percebeu três sinais que lhe disseram que ela poderia estar tentando enganá-lo.

Primeiro, ele percebeu as mãos. Quando a jovem levantou os olhos de sua mesa, tirou as mãos do teclado e colocou-as sobre a mesa. Marks teria esperado que alguém concentrado em seu trabalho mantivesse suas mãos no teclado enquanto se dirigia a ele, e talvez até parecesse ligeiramente irritada ou distraída quando ele a fez desviar sua atenção daquilo que estava fazendo.

DICA PARA DETECÇÃO DE MENTIRAS

Procure conjunto de comportamentos que poderiam indicar mentira. Um único gesto ou lapso verbal pode não significar nada, mas observar vários indicadores de mentira aglomerados deve colocá-lo em alerta.

Marks também ficou surpreso porque enquanto falava com ele a jovem se reclinou na cadeira, torceu seu corpo na direção da entrada do cubículo e congelou. Quando alguém nos faz uma pergunta não ameaçadora, a maior parte das pessoas teria se reclinado ligeiramente para frente sobre a mesa, ou, talvez, contra o braço da cadeira. A linguagem corporal daquela jovem disse a Marks que ela gostaria de estar em qualquer outro lugar que não fosse aquele onde estava.

A terceira pista? Quando a jovem falou, ela mexeu com sua

bolsa, tirando-a de perto da entrada do cubículo. Por quê? Ela não estava se preparando para deixar sua mesa e Marks certamente não tinha feito qualquer movimento na direção da bolsa dela. Ele sabia que, quando as pessoas estão nervosas, às vezes criam “barreiras com objetos” com seja lá o que for que esteja a seu alcance – bolsas, mochilas, até cadeiras ou mesas. Elas colocam essas coisas entre elas mesmas e uma ameaça percebida. É por isso que interrogadores profissionais que estão certos da culpa do interrogado muitas vezes se asseguram de que não haja nada a não ser um espaço vazio entre eles e a pessoa que estão questionando. Quando uma pessoa mentirosa se sente exposta, ela tem dificuldade de se concentrar na invenção que poderia ter planejado propor. Às vezes o interrogador deixa a sala com alguma frequência, apenas para colocar sua cadeira um pouco mais perto do suspeito cada vez que volta. Essa proximidade viola o sentido de espaço pessoal do interrogado. Ele começa a se sentir cada vez mais transparente, embora não possa entender por quê. Muitas vezes a proximidade física cada vez maior aumenta tanto a tensão do interrogado que ele decide que o interrogador já deve saber a verdade, e que é melhor mesmo confessar tudo¹.

Marks tinha perdido muito dinheiro durante a bolha da internet quando investiu em companhias que representavam falsamente alguns aspectos de seus negócios. Para se armar contra o exagero ou as puras mentiras que lhe tinham custado tanto dinheiro, o executivo tinha se treinado na detecção de mentiras. Por esse motivo sabia muito bem que 65% da comunicação humana não verbal é transmitida pela linguagem corporal². Foi a linguagem corporal da jovem – sua postura em particular – que prendeu sua atenção e sugeriu que algo não estava certo. Ao se aproximar dela, Marks estava certamente interessado naquilo que ela ia dizer, mas sabia que sua linguagem corporal iria lhe dizer muito mais sobre aquilo que ele queria saber.

Se 80% da comunicação é não verbal e 65% daquele comportamento é linguagem corporal, em que consistem os outros 15% dos instrumentos de nossa comunicação não verbal? O odor corporal, os feromônios e outros sinais químicos e hormonais³.

O IDIOMA UNIVERSAL DO HOMEM

A consciência do poder simbólico da linguagem corporal na comunicação não é uma coisa nova e há séculos ela vem sendo explorada. No século IV a.C., cidadãos gregos ricos tinham como hábito se manter eretos e caminhar com passos largos e um modo de andar descontraído. Isso demonstrava que, ao contrário dos escravos e dos trabalhadores, não tinham quaisquer tarefas para realizar. O mesmo grupo de homens na Roma antiga se esforçava para manter seus gestos breves e com aparência tranquila para mostrar que podiam ter autocontrole⁴.

Em 1644, John Bulwer, um médico britânico, publicou *Chirologia*, um estudo dos significados transmitidos por nossos gestos. A mão, disse ele, “fala todas as línguas e, como caráter universal da razão, é geralmente compreendida e conhecida por todas as nações, entre as diferenças formais de suas línguas. E sendo a única fala que é natural para o homem, ela pode bem ser chamada de a língua e a linguagem geral da natureza humana, que, sem ensinar, os homens em todas as regiões do mundo habitável realmente já à primeira vista compreendem facilmente”⁵.

De maneira nada surpreendente, Shakespeare também contribuiu significativamente para o tema em *Troilo e Créssida*, quando Ulisses exclama: “Há linguagem em seus olhos, sua face, seu lábio, e, além disso, seu pé fala, seus espíritos libertinos se manifestam em cada articulação e órgão de seu corpo”.

DICA PARA DETECÇÃO DE MENTIRAS

Fiquem atentos quando a pessoa balança a cabeça na direção oposta àquilo que ela está dizendo. Um cliente que diz: “Achei sua proposta excelente” e ao mesmo tempo mexe a cabeça de um lado para outro pode estar secretamente tendo suas dúvidas.

Como vimos, o livro de Charles Darwin *A expressão das emoções no homem e nos animais* examinou um amplo leque de expressões faciais. A obra também lidou com gestos humanos e de animais com algum detalhe. “Tão fortemente estão nossas intenções e movimentos associados”, escreveu Darwin,

que se nós ansiosamente desejamos que um objeto se desloque em qualquer direção, mal podemos evitar que nosso corpo também se desloque naquela mesma direção [...] um homem ou uma criança em um momento de paixão, caso diga a qualquer um em voz alta que se vá, geralmente mexe o braço como se fosse empurrar aquela pessoa, embora o ofensor possa não estar parado perto dele, e embora possa não haver a menor necessidade de explicar com um gesto o que ele está querendo dizer. Por outro lado, se ansiosamente desejarmos que alguém se aproxime muito, atuamos como se estivéssemos puxando aquela pessoa para perto de nós; e assim em inúmeros outros exemplos⁶.

Nos dias atuais, é provavelmente justo dizer que a maioria dos americanos está familiarizada com as dicas não verbais mais óbvias da linguagem corporal. Uma perna que chuta incansavelmente, ombros encurvados, uma mão fechada golpeando uma mesa – são sinais tão claros de emoção que não precisam de interpretação. No entanto, muitas vezes não estamos conscientes de que nosso corpo revela, muitas vezes inconscientemente, uma miríade de pistas sutis que podem contradizer nossas palavras. Para um detector de

mentiras treinado, esses gestos “vazados” inconscientemente fornecem uma mina de ouro de informação sobre alguém.

POR QUE AS AÇÕES FALAM MAIS ALTO DO QUE AS PALAVRAS

Há dois motivos pelos quais o comportamento não verbal é uma medida mais confiável do que o comportamento verbal na detecção de mentiras.

A primeira é a seguinte: *mentirosos tendem a praticar suas palavras, mas não seus gestos*. A maioria das pessoas acredita que eles serão considerados mais responsáveis por aquilo que dizem do que por sua linguagem corporal ou expressões faciais, e, por isso, pensam muito sobre como querem contar uma história. É possível que eles até pratiquem expressar a reação que eles sabem que os outros vão esperar deles. Alguém que vaza uma história para a imprensa sabe que, quando chegar a hora, ele deve acompanhar sua reação – “O *Journal* publicou uma história sobre a fusão? Quem foi que falou?” – com o olhar apropriado de surpresa, choque ou ultraje. Mas se a conversa continua, é possível que ele fique nervoso. O que é que ele deve fazer com as mãos? Deve sentar ou ficar de pé? Provavelmente não pensou sobre isso, e com toda a certeza está tão ocupado assegurando-se de que irá dizer as palavras certas que mal está prestando atenção ao fato de sua perna estar tremendo nervosamente ou de estar revirando um dedo do pé dobrado no chão.

Às vezes, para garantir que seu corpo não irá traí-la, uma pessoa a ponto de mentir tentará se mexer o menos possível. Isso leva à segunda razão por que seu comportamento não verbal muitas vezes revela a mentira mais rapidamente do que as palavras. *A imobilidade não é natural*. É impossível manter o corpo parado e não parecer estranho. No entanto, de um modo geral, mentirosos usam muito menos gestos do que a pessoa média⁷. “A

maioria das pessoas se mexe para enfatizar sua fala – indo para a frente quando estão dizendo algo importante, erguendo-se na planta dos pés quando estão emocionadas. Usam as mãos para falar, gesticulando com os braços ou desenhando linhas no ar. Mentirosos, no entanto, muitas vezes concentram tanta energia mental em suas palavras cuidadosamente preparadas que não lhes resta muita energia para o corpo.

Interrogadores profissionais dizem que, com frequência, percebem que um suspeito está mentindo quando ele congela a parte superior de seu corpo. É quase como se ele achasse que ficando imóvel ele pode evitar que o interrogador o veja⁸. Crianças com apenas cinco anos de idade mostram essa tendência a se mexer menos quando estão contando uma mentira⁹.

DICA PARA DETECÇÃO DE MENTIRAS

Confie em seus instintos. Se a conversa lhe parece estranha, pode ser que a pessoa com quem você está falando parou de usar gestos ou de mexer a parte superior do corpo – isso é um comportamento pouco natural que sugere mentira.

Isso é o que Steve Marks testemunhou quando ele se aproximou daquela funcionária falsa em seu cubículo. Assim que a jovem percebeu que estava sendo observada – e que teria de inventar uma história ali mesmo – parou de mexer as mãos e congelou a parte superior do corpo. Quando a presa percebe um gavião voando no alto, ela congela onde está. Os instintos da atriz lhe disseram que fizesse o mesmo.

DESCOBRINDO VAZAMENTOS

O que interrogadores e outros detectores de mentiras estão realmente procurando quando observam a linguagem corporal de alguém é “vazamento emocional”, a mesma expressão inconsciente de emoção que, com frequência, podemos ver no rosto. A maior parte do tempo estamos bastante cientes de como nossa face mostra emoção e até nos esforçamos para controlar isso. Alguém que está se preparando para mentir percebe que estará nervoso quando estiver falando e, portanto, irá se preparar para evitar mostrar sua ansiedade e irá tentar parecer descontraída.

O problema (pelo menos para os mentirosos) é que em grande parte do tempo não podemos antecipar nossos sentimentos – nossas emoções nos pegam de surpresa. Isso é especialmente verdadeiro quando nos perguntam ou nos dizem algo para o qual não nos preparamos. Lembra-se do exemplo anterior da pessoa que fingiu não saber a fonte do vazamento para a imprensa? É provável que ela estivesse esperando algum tipo de confronto e que tenha se protegido contra isso. Perguntas combativas ou esquadrihadoras provavelmente não a deixariam muito nervosa. Mas e se ela subitamente percebesse que não estava sob suspeita? Aquela não era a circunstância para a qual ela tinha pesquisado e provavelmente não estava preparada para esconder a sensação de alívio que passou por seu corpo. Se um detector de mentiras puder captar aquele momento desprotegido de alívio, ela terá uma oportunidade de ver a verdade.

OS TRÊS GRANDES

O vazamento emocional pode ser expressado mais confiavelmente por meio de três tipos diferentes de movimentos corporais:

- emblemas;
- ilustradores;
- espelhamento.

Ao contrário das expressões faciais, que podemos aprender a ler, esses movimentos não lhe dirão exatamente o que alguma outra pessoa está sentindo. Mas sua presença ou ausência, ou a maneira como são usados podem ser extremamente reveladores se você está lidando com uma pessoa mentirosa.

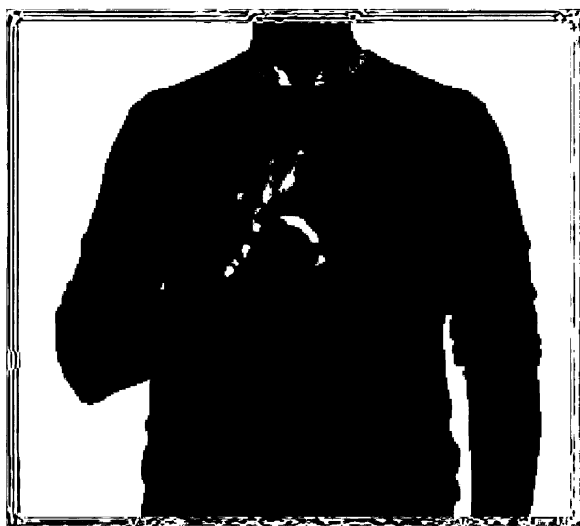
Emblemas

O sinal de um “V” para indicar vitória que você faz erguendo seu dedo médio e o indicador; o “dedo” que você grosseiramente levanta para o sujeito em um carro esporte que entrou na sua frente na pista do meio; a mão que você põe contra a orelha quando quer que alguém fale mais alto – todos esses gestos são chamados de emblemas¹⁰.

Emblemas são sinais que têm significado independentemente da fala. Eles são deliberados e específicos o bastante para poderem substituir uma palavra ou uma frase. Com efeito, muitos emblemas são usados quando a fala é impossível, como, por exemplo, quando duas pessoas estão debaixo d’água ou quando o barulho à volta é muito alto e suas vozes não podem ser ouvidas¹¹. Há aproximadamente 60 emblemas americanos usados comumente¹². Uma piscadela, em certos contextos, significa “estou brincando”. O sacudir de um punho fechado “vou te pegar”; um aceno com a cabeça, “sim”; um movimento de um lado para outro com a cabeça, “não”. E se você vir alguém parado no acostamento de uma estrada com o polegar para cima, todos nós sabemos que, silenciosamente, ele está pedindo uma carona.

Você se lembrará de que expressões genuínas são normalmente simétricas, enquanto que expressões falsas são frequentemente assimétricas. O mesmo se aplica aos emblemas. Quando mentirosos usam emblemas, eles podem ser incompletos ou feitos de uma maneira desajeitada. Um “dar de ombros” simétrico, com os dois ombros, significa “Não sei”. Uma contração de apenas um dos ombros indica mentira; o mesmo pode se aplicar a uma contração sutil dos ombros sem qualquer movimento nos braços que a

acompanhe, ou simplesmente um virar as palmas das mãos para cima.



“Ok” é um emblema americano comum, mas é considerado vulgar em algumas culturas.



Um “dar de ombros” é um sinal para “não sei” ou “não me importa”; um “dar de ombros” com apenas um dos ombros sugere uma emoção fingida.



Fora de seu contexto normal, um punho cerrado indica raiva contida.

Quando um gesto emblema aparece fora de seu contexto normal, isso pode revelar que alguém está tentando manter suas emoções sob controle. Uma funcionária que diz que não está aborrecida, mas faz um sinal de “ok” tremido, provavelmente não está sendo honesta sobre o grau de raiva ou de estresse que ela realmente está sentindo.

CUIDADO COM O LUGAR EM QUE VOCÊ FAZ AQUELES EMBLEMAS

Ao contrário das expressões faciais, os emblemas variam de uma cultura para outra. Fazer um círculo com o polegar e o indicador significa “ok” nos Estados Unidos, mas no Brasil ou na Itália esse emblema *não é*, definitivamente, “ok”; é um gesto grosseiro que faz referência a uma parte do corpo. Da mesma forma um “V” americano, para vitória, se for com a palma para dentro é um gesto grosseiro no Reino Unido.

Ilustradores

Ilustradores são gestos que estão diretamente conectados com a fala. São usados para enfatizar um ponto que foi falado, para repetir seu significado (como quando você esfrega a barriga ao mesmo tempo em que diz que está com fome) ou para acentuá-lo¹³. Ao contrário dos emblemas, os ilustradores não substituem a fala. Dependemos deles para enfatizar nossas palavras, não para substituí-las. Sozinhos, os ilustradores não têm qualquer significado. Se alguém silenciosamente desenha uma linha no ar, é bem provável que você fique confuso. Mas se você lhe perguntou o caminho para algum lugar, e ele desenha uma linha no espaço ao mesmo tempo em que explica que, quando você virar na Fleet Street, precisa ir até o fim da rua, então o gesto tem um contexto e você irá entendê-lo. Se você está descrevendo um súbito aumento nas demissões no trabalho, é possível que faça um gesto de “cortar” com a mão no ar como a lâmina de um machado; se você está tentando transmitir para uma criança de 8 anos que está chateada porque ela era “só deste tamanho!” quando a viu pela última vez, é possível que você coloque as palmas de suas mãos alguns centímetros distantes uma da outra.

Como no caso dos emblemas, o uso dos ilustradores tende a diminuir quando alguém está tentando mentir. Quando alguém está pensando seriamente sobre o que está dizendo, seu foco está em elaborar e manter sua história **por meio das palavras**. Ele não tem um investimento emocional naquilo que está dizendo exceto na medida em que aquilo faz com que ele consiga o que quer. Os ilustradores se originam da emoção por trás das palavras – quando a emoção não está lá, o gesto tampouco está¹⁴.



Um corte pelo ar é um exemplo de um gesto ilustrador que enfatiza a fala.

Espelhamento

O espelhamento é uma maneira de demonstrar que você está à vontade com outra pessoa.

Quando alguém se sente confortável em sua presença, ele terá a tendência de espelhar sua linguagem corporal com pistas posturais que lhe deixam saber que ele está envolvido na conversa. Ele se inclinará para frente quando você o fizer, ou se sentará na cadeira no mesmo ângulo que você está sentado na sua – movimentos que “espelham” os seus – para lhe encorajar a continuar a conversar. Durante a conversa, as pessoas que estão confortáveis umas com as outras irão mais ou menos se sincronizar com seus padrões de fala, seu tom vocal e até sua respiração.

Já que o espelhamento é relativamente fácil de ser desempenhado conscientemente, muitos livros sobre encontros e sites da internet orientados para relacionamentos realmente aconselham as pessoas a espelharem as ações de seus companheiros. Um site online recomenda a seus seguidores que não comecem a espelhar outra pessoa imediatamente. “Se você o fizer, a pessoa pode pensar que é zombaria. Geralmente as ações espelhadas

devem ser feitas depois de dez a vinte segundos e devem ser feitas natural-mente. O outro objetivo das ações espelhadas é mostrar à outra pessoa que você aceita e respeita suas opiniões... ela irá subconscientemente ver você como uma pessoa de mente aberta”¹⁵.

Apesar desses conselhos tão amplamente disponíveis, mentirosos muitas vezes podem ser detectados pelo fato de **não** fazerem o espelhamento. Quando alguém está desconfortável ou tentando evitar comunicação, ele pode fazer gestos que são opostos aos seus. Pode ir para trás quando você vai para a frente ou olhar para o lado ou cobrir o rosto com as mãos se você tentar olhar fixamente para seus olhos; ou é possível que ele oriente o corpo na direção de uma saída. Mesmo quando ele responde às suas perguntas, seu corpo está implorando para que você o deixe em paz. Nessa situação é bastante possível que ele esteja tentando lhe enganar.

DICA PARA A DETECÇÃO DE MENTIRAS

Permita-se ter uma visão clara do rosto, do corpo e das pernas de uma pessoa quando você está lhe questionando sobre alguma possível mentira. Isso aumenta sua chance de detectar comportamentos incongruentes.

Procure um sinal ainda mais revelador de que alguém pode estar tentando lhe enganar: Ele/ela deixa de usar qualquer pista postural? Ou as usa de uma maneira desajeitada, fora da cadência e do ritmo esperados naquele momento? Hoje em dia o mentiroso médio está bastante consciente de que sua linguagem corporal pode revelar suas emoções verdadeiras, portanto ele irá muitas vezes tentar muito fazer tudo que ele pode para controlar seus movimentos. Isso, por si só, já é uma pista. Uma pessoa que não

está espelhando naturalmente e também está evitando os usos de emblemas e ilustradores parecerá artificial ou pouco natural. Mesmo que você não esteja ativamente buscando sinais de engano, é possível que perceba que algo não está certo; confrontados por um comportamento estranho ou desajeitado, é provável que nos sentamos desconfortáveis e desajeitados nós mesmos, e isso é um indicador inicial de que algo está desconforme.

O QUE PROCURAR

Todo o mundo se mexe nervosamente, é claro. Mexer a perna um pouquinho em uma situação tensa não significa necessariamente qualquer coisa suspeita, embora os sinais clássicos de desconforto ou impaciência – mexer nervosamente, tamborilar com os dedos, e bater com o pé no chão – mostraram ser sinais consistentemente confiáveis de que alguém está tentando enganar. Dito isso, você deve procurar *um aglomerado* de comportamentos – sinais múltiplos que lhe dirão se você está na presença de alguém que está escondendo seus sentimentos verdadeiros¹⁶.

Digamos que a combinação das expressões faciais e da linguagem corporal de uma pessoa o convence de que ela está tentando enganar você. Esse é o momento para pular sobre ela com uma acusação? Absolutamente não. Sua primeira tarefa como detector de mentiras não é captar a mentira. É colher informações para que você possa tomar uma decisão sobre o que fazer a seguir.

UM CORPO DE EVIDÊNCIA

A mentira é apenas uma das muitas coisas expostas por meio de nossa linguagem corporal. Os gestos e movimentos de amigos e de pessoas estranhas podem revelar *insights* surpreendentes sobre seus pensamentos, sentimentos e intenções. Apertos de

mão, posições dos braços, movimentos da perna, posturas, e onde eles ficam de pé ou sentados em uma sala, tudo isso diz muito mais sobre nossos companheiros do que eles percebem. É claro, o mesmo se aplica a nossas próprias ações não verbais.

Aqui estão oito pistas de linguagem corporal para procurar e entender:

1) Palmas abertas: Uma posição que inclui palmas abertas, voltadas para cima, é um sinal de boas-vindas e não é ameaçadora. Ela indica honestidade, assim como receptividade a outra pessoa. Por contraste, palmas escondidas sugerem encobrimento e palmas voltadas para baixo projetam autoridade.

2) Acenar com a cabeça: Quando você vir o emblema que americanos conhecem como um gesto afirmativo quando alguém está falando, ele geralmente significa: "Sim, estou lhe escutando", e não necessariamente: "Sim, concordo com você".

3) Juntar as mãos em forma de campanário: Dedos que levemente tocam os dedos da outra mão na forma de uma torre de igreja são uma maneira não verbal comum de transmitir confiança, até superioridade. Como o gesto pode ser positivo ou negativo, considere o comportamento que o precede para determinar o contexto correto.

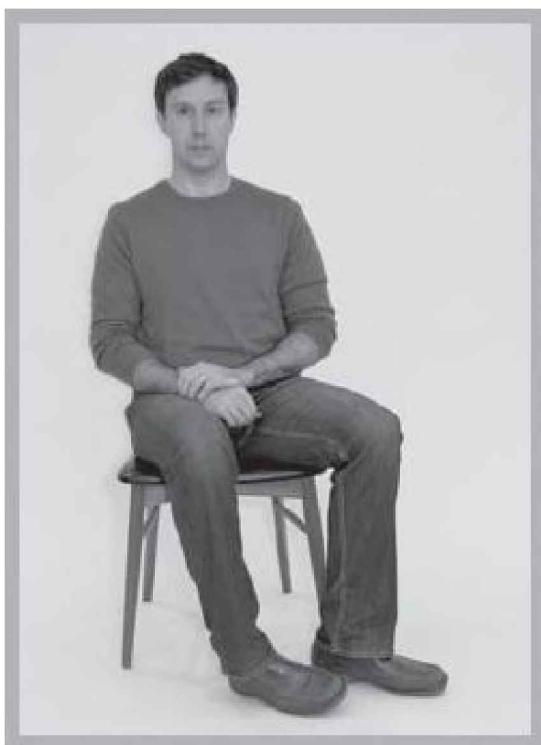
4) Aperto de mão com a palma para baixo: Um gesto favorito do jogador poderoso é apresentar a mão com a palma voltada para baixo para um aperto de mão, colocando o receptor imediatamente em uma posição submissa.

5) Braços cruzados: O contrário de palmas abertas, uma posição de braços cruzados (estando sentado ou de pé) indica uma atitude defensiva, negativa e não de boas-vindas. Para romper o cadeado dê à pessoa com os braços cruzados algo para segurar ou para fazer.

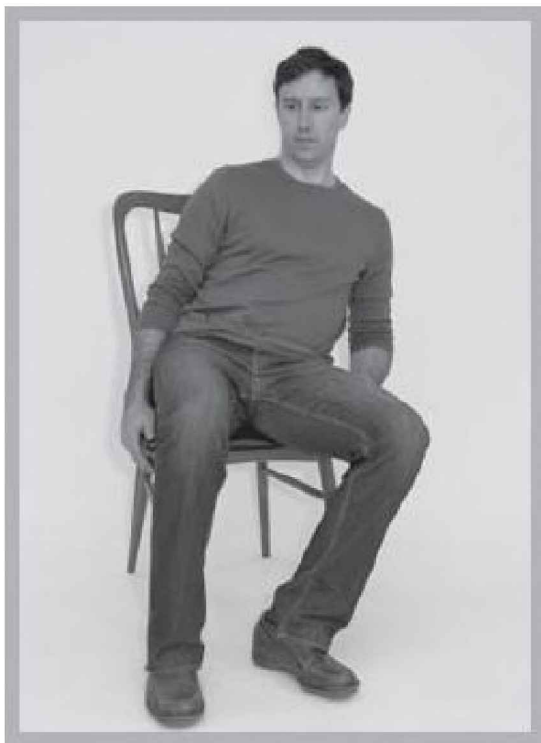
6) Tornozelos cruzados: Um corolário para os braços cruzados, esse gesto fechado em que as pernas estão enganchadas sugere retraimento, incerteza ou medo. Isso é visto com frequência nas cadeiras de dentistas e nas salas de interrogação.

7) Posição de pernas separadas: Com a aparência de caubóis e atletas antes do jogo, esse gesto predominantemente masculino enfatiza a área entrepernas e sugere dominância e dureza.

8) Catar fios: Quando uma pessoa se volta para catar fios (reais ou imaginários) de sua própria roupa, sugere que ela discorda daquilo que está vendo ou ouvindo ou desaprova-o e provavelmente tem uma opinião que está guardando para si mesma¹⁷.



Pés apontados para a porta sugere que uma pessoa secretamente quer sair.



Inclinar-se para longe de uma pessoa, quando sentado ou de pé, é um sinal de desconforto.

Digamos que você convidou um funcionário – vamos chamá-lo de Thad – para ir até seu escritório discutir alguns relatórios. Quando você questiona alguns dos números, percebe que Thad está se inclinando na direção da porta do escritório. Seu pé está nervosamente se mexendo para cima e para baixo. Ele está nervoso porque está em seu escritório ou porque você está chegando muito perto de alguma coisa naqueles relatórios que ele não quer que você veja?

Ainda não é possível dizer; faça o possível para deixar Thad confortável. Conte uma piada, ofereça-lhe uma pastilha de hortelã, tente fazer com que ele relaxe. (Nesse caso, a melhor “técnica” é também a melhor maneira de ser educado e acolhedor – que será útil se Thad está, com efeito, dizendo a verdade.) Você sabe que

um confronto direto irá simplesmente levar a uma negativa e de qualquer maneira você não está suficientemente seguro dos fatos para se arriscar a despertar a inimizade de Thad. Portanto, afaste-se de um confronto e observe como a linguagem corporal de Thad muda.

Sem fazer nada muito obviamente, observe o rosto de Thad, e perceba seus gestos. Quando você falar, escolha suas palavras cuidadosamente fazendo perguntas gerais, abertas, não ameaçadoras. Falar o mínimo possível – enquanto mantém seus olhos abertos – é uma importante habilidade na detecção de mentiras.

É claro, não se trata apenas de linguagem corporal e micro-expressões. Embora aprender a identificar os detalhes reveladores da linguagem corporal seja crucial, você precisa ainda analisar as próprias palavras da pessoa. No próximo capítulo, faremos exatamente isso.

-
- 1 INBAU, F.E.; REID, J.E.; BUCKLEY, J.P. & JAYNE, B.C. *Essentials of the Reid Technique* – Criminal Interrogation and Confessions. Sudbury: Jones and Bartlett Publishers, 2005, p. 25-35, 123.
 - 2 WALTERS, S.B. *Principles of Kinesic Interview and Interrogation*. Nova York: CRC, 1996.
 - 3 SCHWEITZER, M. & CROSON, R. “Curtailling Deception: The Impact of Direct Questions on Lies and Omissions”. *International Journal of Conflict Management*, 10, n. 3, 1999, p. 225-248, apud SCHWEITZER. “Deception in Negotiations”. In: HOCH, S.J. & KUNREUTHER, H.C. (orgs.). *Wharton on Making Decisions*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2001, p. 199. Há alguns debates com relação à análise prática das formas de comunicação verbais e não verbais, mas essa estimativa de ferramentas não verbais encontra-se dentro de um intervalo geral de consenso.
 - 4 [Disponível em <http://www.answers.com/topic/body-language>].
 - 5 BULWER, J. *Chirologia*: or the natural language of the hand; Composed of the speaking motions, and discoursing gestures thereof; Whereunto is added Chironomia: or the art of manuall rhetoricke; Consisting of the

- natural expressions, digested by art in the hand as the chiefest instrument of eloquence. Londres: Thomas Harper, 1644, p. 5.
- 6 DARWIN, C. *The Expression of the Emotions in Man and Animals*. 3. ed. Nova York: Oxford University Press, 1998, p. 32-33 [publicado originalmente em 1872].
 - 7 Ekman discute gestos ilustrativos em *Telling Lies*. Nova York: W.W. Norton, 2001, p. 104-109. Cf. tb. BULLER, D.B. & AUNE, R.K. "Nonverbal Cues to Deception Among Intimates, Friends and Strangers". *Journal of Nonverbal Behavior*, 11, 1987, p. 269-290. • VRIJ. *Detecting Lies and Deceit*. Chichester: John Wiley and Sons, 2000, p. 38. • NAVARRO, J. "A Four-Domain Model for Detecting Deception: An Alternative Paradigm for Interviewing". *FBI Bulletin*, jun./2003, apud KNAPP, M.L. & HALL, J.A. *Nonverbal Communication in Human Interaction*. 3. ed. Orlando: Harcourt Brace Jovanovich, 1997, p. 320.
 - 8 John Reid & Associates, manual de treinamento para entrevistas e interrogação. Cf. tb. VRIJ. *Detecting Lies and Deceit*, p. 32-41. • KRIVIS, J. & ZADEH, M. "Hunting for Deception in Mediation – Winning Cases by Understanding Body Language". *Mediate.com*, jun./2006 [Disponível em <http://www.mediate.com/articles/krivis17.cfm>]. • BULLER & AUNE. "Nonverbal Cues to Deception", p. 269-290. • EKMAN, P. & FRIESEN, W. "Detecting Deception from the Body or Face". *Journal of Personality and Social Psychology*, 29, 1974, p. 288-298. • O'HAIR, H.D.; CODY, M.J. & McLAUGHLIN, M.L. "Prepared Lies, Spontaneous Lies, Machivellianism and Nonverbal Communication". *Human Communication Research*, 7, n. 4, verão 1981, p. 325-339.
 - 9 LOWENSTEIN, L.F. "Recent Research into Deception and Lying Behaviour, Part I". *Southern England Psychological Services* [Disponível em <http://www.xproexperts.co.uk/nesletters/may08/Lowenstein%20Article%201.pdf>].
 - 10 EKMAN. *Telling Lies*, p. 101-104.
 - 11 HAYES, J. *Interpersonal Skills: Goal-Directed Behavior at Work*. Nova York: Taylor & Francis, 1994, p. 43.
 - 12 EKMAN. *Telling Lies*, p. 102.
 - 13 HAYES. *Interpersonal Skills*, p. 43.
 - 14 Ibid., p. 43-44.
 - 15 [Disponível em <http://www.blifaloo.com/info/flirting-body->

language.php].

16 EKMAN. *Telling Lies*, p. 85.

17 PEASE, A. & PEASE, B. *The Definitive Book of Body Language*. Nova York: Bantam, 2006.

ESCUTANDO AS PALAVRAS

As pessoas querem lhe dizer o que elas fizeram. Querem confessar a você. Você só precisa escutar.

Todd Brown, detetive¹

Jeff era gerente regional em uma companhia de copiadoras industriais. Seus vendedores vendiam para empresas em toda a Costa Leste. Embora estivesse geralmente satisfeito com o desempenho de seus funcionários, Jeff estava começando a se perguntar se um de seus representantes de vendas, Wade, ainda tinha o coração no seu trabalho. Wade sempre tinha sido um excelente membro da equipe, confiável e no caminho certo, mas nos últimos tempos parecia estar lutando para alcançar suas metas e fechava negócios correndo e em pânico, no último minuto. E, no último ano, o vendedor tinha começado a passar muito tempo sem responder às chamadas no telefone celular. Finalmente, Wade faltou a uma reunião sem dar qualquer motivo para isso e um cliente reclamou com Jeff.

Jeff acreditava em segundas chances. Não queria despedir um funcionário que tinha mostrado tanto potencial. Na esperança de ter uma ideia melhor sobre o que poderia estar ocorrendo, Jeff convidou Wade para almoçar com ele em uma lanchonete local. Quando a garçonete levou os dois para uma mesa no canto, Jeff permitiu que Wade escolhesse seu lugar. Não queria fazer qualquer gesto que pudesse ser interpretado por seu funcionário como demonstração de superioridade.

Os dois homens fizeram seus pedidos. Jeff percebeu que Wade parecia um pouco silencioso e que ficava mexendo nos dentes do garfo ainda limpo colocado ao lado de seu prato. A mão direita continuava, de uma maneira um tanto desajeitada, em seu colo. Ele já parecia desconfortável, mas Jeff fez o que pôde para deixá-lo à vontade.

Depois de algumas brincadeiras sobre os esportes locais e as famílias mútuas, Jeff comentou animadamente – Venho pensando em lhe dar os parabéns pela venda para a Bayern Designs. Não posso acreditar que eles estejam ocupando mais dois andares do prédio. As coisas devem estar indo bem para eles.

– É, devem estar – retrucou Wade, sacudindo a cabeça, no momento em que a comida chegava. Antes de Jeff até mesmo conseguir colocar o guardanapo no colo, Wade já tinha mergulhado na sua comida.

– E você? Como andam as coisas contigo? – perguntou Jeff, fazendo o possível para não parecer ameaçador.

Wade terminou de mastigar, engoliu e respondeu: – Como vão as coisas? Vão muito bem.

Claramente, Wade não ia facilitar as coisas para ele. Chegara o momento de ir direto ao assunto. Jeff colocou o garfo no prato. – Wade, você sabe que tenho de lhe perguntar sobre a reunião com a Ann Fischer a que você faltou. Você pode me dizer o que houve?

Wade tomou um gole da bebida e colocou o copo na mesa cuidadosamente antes de responder. Olhando bem nos olhos de Jeff, disse: – Eu sei, mandei minhas desculpas, e liguei para ela também. Não que isso pudesse fazer muita diferença. Foi simplesmente um dia terrível, suponho. Saí tarde de casa. Imprimi algumas propostas em casa e isso me atrasou. E depois... bem, eu não deveria ter decidido parar no *drive-thru* do Starbucks, sempre demora tanto. Fiquei tão frustrado que agarrei meu café e fui embora sem o brioche que tinha pedido. Estava preocupadíssimo, achando que ia chegar tarde para a apresentação, mas consegui chegar lá às nove. A apresentação foi excelente. Eles pareceram muito interessados nas características da Canon, mas fizeram algumas perguntas sobre a Toshiba também. Quando eu preparar algumas cifras para eles, acho que vão perceber que a Canon é perfeita para suas necessidades.

Jeff disse: – Excelente, excelente. Mas e sobre a reunião?

Wade sacudiu a cabeça. – Ah, desculpe. Bem, então aí eu estava realmente faminto porque não tinha tomado o café da manhã e decidi parar para comer um sanduíche antes de ir para o escritório da Fischer. Quando tentei sair, o carro não pegava. Não sei o que aconteceu, mas uh, a bateria estava descarregada. Ainda por cima, eu tinha deixado o carregador do celular em casa e meu telefone também estava sem bateria. Parece loucura, eu sei, mas juro que é verdade. Aí comecei a dar socos no carro e a gritar pedindo as pessoas para deixarem eu usar o celular delas, mas devo ter parecido maluco, ninguém me ajudou.

– Finalmente, consegui que o gerente da loja de sanduíche fizesse uma chupeta. Mas a essa altura eu estava tão atrasado que parecia que não valia a pena atravessar a cidade para a reunião com a Fischer – imaginei que a mulher devia estar furiosa comigo a essa altura. Então, fui embora para casa. Sei que foi uma besteira. Sinto muito, muito mesmo, e não vai acontecer outra vez. Você tem minha palavra.

Wade olhou para Jeff ansiosamente, e Jeff sacudiu a cabeça. Ainda não estava pronto para dizer que sabia que Wade não estava dizendo a verdade. Os dois homens terminaram o almoço de uma maneira bastante agradável. Mas quando retornaram ao escritório Jeff disse a Maxine, chefe do Departamento de RH, que ela precisava preparar um aviso informando a Wade que ele estava em perigo de ser despedido. – Mantenha essa pasta pendente – disse ele a Maxine.

Poucos meses depois, Wade faltou a outro compromisso, e Jeff o despediu. Pouco tempo depois descobriu que Wade tinha se internado em uma clínica de reabilitação de drogas.

Os seres humanos se especializam em adaptar a linguagem para satisfazer suas necessidades. Ouvimos uma frase inteligente e assumimos sua autoria; aprendemos gírias; pedimos aipim até que chegamos a outra parte do país e começamos a pedir macaxeira. Cada um de nós desenvolveu um estilo peculiar de comunicação verbal que é fortemente influenciado por nossa localização geográfica, nossa experiência de vida, e nossa demografia social, étnica e econômica.

No entanto, detectores de mentira treinados sabem que, embora todos tenham uma maneira peculiar de se expressar, há algumas maneiras quase universais pelas quais os mentirosos se revelam quando falam.

OS HÁBITOS VERBAIS DAS PESSOAS MENTIOSAS

Tudo sobre a história de Wade fazia sentido. Então, como foi que Jeff descobriu que seu vendedor não faltou à reunião graças a uma conjunção perfeita de mau planejamento com tecnologia pouco confiável? Porque, por mais convincente que tenha sido, Wade deixou passar um aglomerado de dicas verbais para a mentira. Mentirosos normalmente se esforçam muito para construir uma narrativa convincente, garantindo que cada parte de sua história é plausível e lógica. Mas assim como microexpressões faciais e linguagem corporal “vazadas” inconscientemente podem trair as verdadeiras emoções de um mentiroso, lapsos verbais inconscientemente “vazados” podem trair nossa linha de pensamento subjacente. Para o detector de mentiras que sabe como escutar bem, palavras, sons e frases aleatórias da fala de uma pessoa nunca são tão aleatórias quanto parecem. Elas oferecem uma clara linha de visão para a psique do mentiroso.

Final de contas, mentir exige um grande esforço. Como observou o pesquisador sueco Aldert Vrij, mentirosos “têm de pensar respostas plausíveis, evitar se contradizer, e contar uma mentira que seja coerente com tudo que o observador sabe ou possa descobrir”; e têm de fazer tudo isso ao mesmo tempo em que lembram a si próprios que não podem cometer nenhum erro. E que não podem parecer nervosos. E que não devem atuar de uma maneira diferente daquela em que atuariam normalmente em situações semelhantes. *E*, falando em atuar – precisam se assegurar de que estão exibindo as emoções que normalmente exibem². É de estranhar, então, que eles nem sempre consigam ter êxito?

DICA PARA DETECÇÃO DE MENTIRAS

Fique atento, buscando incongruências nas palavras, expressões faciais e linguagem corporal das pessoas. Mentirosos muitas vezes lutam para manter todas elas em sincronia, enquanto as pessoas que falam a verdade irão transmitir a mesma mensagem coerentemente por todos os canais.

Para detectar indicadores verbais da mentira, os detectores precisam prestar muita atenção às quatro características da fala: a estrutura do enunciado, os vazamentos verbais, a qualidade vocal e a atitude.

Estrutura do enunciado

A estrutura do enunciado de uma pessoa – sua escolha de palavras e frases – é uma fonte valiosa para qualquer detector de mentira explorar em busca de possíveis indicadores

de mentiras. Como sempre, é importante lembrar que qualquer número de fatores fisiológicos e psicológicos – fadiga, estresse, fome, preocupação sobre chegar em casa na hora – pode influenciar a maneira como uma pessoa se expressa.

Os que falam a verdade e esperam que os outros irão acreditar neles tendem a falar naturalmente e sem constrangimento. Mas se eles acham que os outros não vão acreditar neles, podem fazer muito esforço para parecerem honestos. Infelizmente, o resultado faz com que pareçam menos críveis³.

Obviamente, então, nem todo enunciado feito de uma maneira estranha é uma mentira. Ainda assim, há algumas expressões táticas que devem fazer com que um detector de mentira erga suas sobrancelhas – não em virtude daquilo que o suspeito diz, mas, em vez disso, em virtude daquilo que essas táticas o ajudam a *evitar* dizer.

Há vários tipos de **enunciados** que os mentirosos usam com frequência para esquivar-se de perguntas ou evitar suspeita. Você irá aprender como reagir a eles no próximo capítulo. Por enquanto, apenas se concentre em se familiarizar com eles.

Enunciados papagaio. Se você faz uma pergunta e alguém repete a pergunta de volta, ele pode estar tentando comprar tempo para pensar sobre como quer responder. Por exemplo, se você pergunta “que conta de e-mail você usa para correspondência comercial durante as horas livres?”, e ouve de volta “que conta de e-mail eu uso para correspondência comercial durante as horas livres? Bem, acho que seria a conta da companhia”, fique atento. Se você escutasse apenas: “Minha correspondência comercial?” ou “Durante as horas livres”? a pessoa poderia apenas estar tentando esclarecer sua pergunta para garantir que ela iria lhe dizer o que você quer saber. Mas repetir a pergunta em sua totalidade sugere que ela não quer responder.

Enunciados de jogo de queimada. Digamos que você pergunte “Que sistema de computador você usa normalmente quando está no escritório?”, e alguém responde: “Você está entrevistando todos os funcionários do IT também?” Quando as pessoas ignoram ou desviam sua pergunta e imediatamente lhe fazem uma pergunta nova, muitas vezes isso é uma tentativa de descobrir quanto você já sabe antes de oferecer uma resposta. Nesse exemplo, a pessoa pode estar tentando determinar se você percebeu alguma coisa suspeita sobre sua atividade de e-mail. “Será que vou ter de dar uma explicação para alguma coisa?”, ela pode estar se perguntando.

Enunciados provocando sentimento de culpa. Um enunciado que provoca sentimento de culpa é uma tática evasiva que tenta colocar você, o interrogador, na defensiva. Digamos que você pergunte a uma funcionária que saída ela normalmente usa quando sai do prédio no fim do dia. Se ela está tentando evitar a pergunta, pode atuar como se estivesse ofendida. “Aposto que você não fica perseguindo os executivos sobre suas idas e vindas. Vocês lá na RH sempre acham que são as pessoas na produção que estão roubando.” Ela tem esperança de que você vá abandonar a pergunta enquanto se defende ou se envolve em provar que não é preconceituoso. Não morda a isca.

Enunciados de protesto. Em vez de tentar colocar você na defensiva, a mentirosa que usa um enunciado de protesto irá reagir ao questionamento lembrando a você que nada em seu cadastro indica que ela é alguém capaz de mentir.

Q: – Que saída você usa normalmente quando sai do prédio no fim do dia?

A: – Depende do dia. Olha, sou mãe, frequento a igreja, doo sangue. Não entendo por que você está falando comigo como se eu fosse uma criminosa!

DICA PARA DETECÇÃO DE MENTIRAS

Faça perguntas abertas para coletar fatos e perguntas fechadas (sim/não) para avaliar o comportamento.

Poucos/muitos enunciados. Naquela fração de segundo antes de alguém se preparar para responder a uma pergunta, ele irá consciente ou subconscientemente avaliar qual poderia ser a melhor resposta possível⁴. Para uma pessoa honesta, a melhor resposta possível pode omitir alguma informação. Pode ter poucos detalhes irrelevantes. Mas ainda assim irá oferecer a informação solicitada.

– Por que você não me diz o que sabe sobre o e-mail que um de nossos clientes recebeu outro dia? – pergunta você.

Um funcionário honesto poderia dizer: – Só sei que Bill Patterson telefonou sexta-feira dizendo que Jane tinha lhe mandado um e-mail chamando ele de bêbado e perdedor. Agora ela está dizendo que eu de alguma maneira entrei na conta de e-mail dela e mandei aquele e-mail. Não é nenhum segredo que Jane e eu não nos damos bem, mas não sou idiota o suficiente para arriscar meu emprego só para irritá-la.

Para um funcionário que está tentando lhe enganar, no entanto – vamos chamá-lo de Todd –, a melhor resposta possível é com frequência aquela que não o faz repetir os feios detalhes da acusação. “Não sei muita coisa”, ele pode responder evasivamente. “Ele diz que recebeu um e-mail grosseiro da Jane, não é isso? E ela acha que eu fiz isso, não é? Não sei por que ela acha que eu faria uma coisa assim.” Desviando-se das acusações específicas o ajuda a se manter a uma distância psicológica delas.

Por outro lado, a resposta de Todd pode ser desnecessariamente prolixa: “O que eu sei? Sei que Jane está tentando conseguir que me demitam. Basicamente, ela nunca gostou de mim. Esta não é a primeira vez que ela tenta me arranjar problemas. Desde aquela confusão no ano passado, quando o carregamento dela ficou perdido por alguns dias – ela disse que eu nunca tinha feito o pedido, mas eu tinha, definitivamente – eu já falei que precisamos fazer uma atualização do sistema para evitar que coisas assim aconteçam. Agora alguém está zangado e a Jane está dizendo que é *minha* culpa? Ela é muito cara de pau”.

Duas pistas nesta resposta indicam culpa. A primeira é que Todd está usando muitas palavras para dizer muito pouco. A segunda é que em nenhum lugar no meio de todo esse palavrório ele realmente responde à pergunta.

Enunciados de apoio. Mentirosos querem parecer convincentes e sinceros e, portanto, muitas vezes acrescentam frases enfáticas a sua fala para reforçar sua credibilidade:

- “*Juro por Deus*, eu estava em casa ontem à noite.”
- “*Para falar a verdade*, eu mesmo achei que aqueles números pareciam um pouco estranhos.”
- “Não sei como aquilo apareceu na sua conta, *para dizer a verdade*.”

Você pode estar se perguntando por que você não pode simplesmente desconsiderar essas frases como sendo frases de enchimento. Afinal, a maioria das pessoas as usa generosamente. No entanto, psicólogos descobriram que os mentirosos, em particular, não as escolhem aleatoriamente.

ENCHIMENTOS E OUTRAS MANEIRAS DE DIZER UM MONTE DE COISA NENHUMA

Quando Alex Rodriguez foi entrevistado na ESPN sobre o uso de esteroides quando jogava pelo Texas Rangers, especialistas em mentiras tiveram muita certeza de que ele revelou mais do que intencionava sobre se estava ou não dizendo a verdade⁵.

– Para dizer a pura verdade, não sei exatamente que substância sou culpado de ter usado – Rodriguez disse ao entrevistador Peter Gammons.

Posteriormente na mesma entrevista, Rodriguez disse: – Para lhe dizer a verdade, a primeira vez que eu soube que não tinha passado no teste 100% foi quando a moça do [Selena Roberts] entrou no meu ginásio poucos dias atrás e me disse: “Você não passou no teste”.

E quando Gammons perguntou: “Como é que você foi apresentado a essas substâncias? Foi no ginásio? Foi por outros jogadores?”, isso foi o que Rodriguez disse:

A cultura era bastante prevalente. Havia muitas pessoas fazendo muitas coisas. Havia muita área cinzenta também. Você sabe, naquela época você podia entrar em qualquer loja de suplementos e comprar quatro ou cinco produtos diferentes que hoje provavelmente provocariam um teste positivo. Não foi um dia realmente dramático. No momento em que cheguei no Texas aquela coisa monumental aconteceu na minha vida. A questão é que comecei a experimentar coisas que hoje não são legais ou hoje não são aceitas e hoje vão lhe criar muitos problemas.

Desde então, desde aquele incidente que ocorreu comigo no Arizona, surpresa, eu compreendi que, sabe? Que eu não preciso nada daquilo, que o que eu tenho é bastante. Joguei o melhor beisebol da minha carreira desde então. Ganhei dois prêmios de melhor jogador desde então, e nunca me senti melhor na minha carreira. E disso tenho muito orgulho⁶.

Você pode encontrar uma resposta para a pergunta em alguma parte dessa citação? Provavelmente não, porque não está lá⁷.

Dois tipos de frase podem ser usados para criar um enunciado de apoio. Primeiro, consideremos a *frase qualificadora*:

- “*Você nunca vai acreditar nisso*, mas as pessoas tiveram um rendimento de 10 a 15% neste investimento.”
- “*Pelo que eu sei*, nós somos os melhores fornecedores na cidade.”
- “*Sabe, se você realmente pensar no assunto*, eu sou a pessoa errada para perguntar isso.”
- “*Que eu me lembre*, tudo estava exatamente onde deveria estar quando eu entrei.”

As pessoas usam enunciados qualificadores para se proteger de acusações de promessas falsas ou hipérbole ou para evitar serem consideradas responsáveis pelo que disseram⁸. Mas, de um modo geral, quando lhe pedimos que relate uma experiência ou um evento que testemunhou, você não precisa qualificar sua resposta. Ou vivenciou ou viu alguma coisa ou não.

Portanto, se o diretor de uma editora perguntar a um editor: “Aquele foi uma ideia fabulosa que você propôs na reunião. Quando é que ela surgiu?”, e o editor responder: “Para dizer a verdade, que eu me lembre, ela me veio à mente de alguma maneira durante a conferência de vendas mês passado”, o diretor deve pressioná-lo por mais detalhes. É claro, o fato de esse editor ter prefaciado sua resposta com frases qualificadoras não necessariamente significa que ele roubou a ideia de alguma outra pessoa. Mas é um sinal de que para obter a história completa vai ser preciso escavar um pouco mais.

Outro tipo de apoio vem de *frases religiosas*. “A diferença entre um santo e um hipócrita é que um mente pela sua religião e o outro com base nela”, disse a escritora americana Minna Antrim⁹. O que ela quis dizer com a parte do santo é um pouco polêmico, mas a parte do hipócrita é bastante clara.

“Juro por Deus, eu não fiz isso!” “Só Deus sabe por que Holly disse isso sobre mim.” “Juro sobre uma pilha de bíblias que o dinheiro estava lá quando eu saí.” Quanto mais vociferante é a invocação da religião, tanto maior a possibilidade de que a pessoa não esteja dizendo a verdade. Pessoas honestas se voltam para sua fé religiosa para apoio pessoal e consolo – não para uma prova pública de sua honestidade. Elas normalmente não sentem a necessidade de lhe lembrar que são religiosas porque sua opinião sobre a questão é irrelevante.

Enunciados de distanciamento. Ninguém gosta de pensar sobre si mesmo como um mentiroso, um trapaceiro ou um criminoso – e desempenharemos todos os tipos de ginástica mental e linguística para evitar nos rotularmos como tais. As pessoas que têm a intenção de enganar outros muitas vezes tentam evitar referir a si próprias em suas mentiras, como se ao se manter fora dos enunciados *elas não sejam* as que estão mentindo.

Por exemplo, um vendedor que conscientemente está tentando vender um sistema de som de qualidade inferior pode dizer: “É um modelo fantástico. Vende muito, o tempo todo”. Observe que ele evita usar o pronome pessoal “eu”. Na verdade, ele evita qualquer linguagem possessiva – é como se ele quisesse se tirar totalmente da conversa. Um vendedor honesto que está entusiasmado de vender um produto excelente provavelmente diria: “Acho que é um modelo fantástico. Eu o vendo muito, o tempo todo”.

Enunciados de distanciamento também são encontrados na linguagem que minimiza o valor de algo ou despersonaliza uma outra pessoa. Digamos que uma funcionária tem a esperança de evitar a acusação de ter um relacionamento difícil com um colega: ela poderia dizer a seu supervisor: “Você precisa conversar com aquele homem sobre sua atitude”. “Aquele homem” – e não “Charlie”.

A linguagem de distanciamento é uma característica da fala mentirosa. Evitar primeiros nomes é uma maneira que um mentiroso pode usar para se distanciar da verdade. Quando George Bush Sênior era presidente, ele elogiou seu filho George da seguinte maneira distanciadora: “Esse cara é inteligente, grande e forte. Toma as decisões”. Onde está o próprio George W.? Em lugar algum do quadro, pelo que parece. Por sua vez, ele elogiou o potencial de Jeb. “Muito bom como presidente.” Dessa vez, Jeb aparentemente não mereceu sequer um verbo.

DICA PARA DETECTAR MENTIRAS

Fique atento a generalizações e avaliações (“Eu normalmente processo os pedidos pela manhã...” e responda com perguntas diretas para esclarecer ambiguidades (“Você processou todos os pedidos na segunda-feira?”).

Eufemismos. Eufemismos são uma forma de linguagem de distanciamento. Quando as pessoas sabem que suas ações serão recebidas com críticas, elas irão escolher as palavras que usam para descrever aquela ação muito cuidadosamente. Quando diante de uma pergunta direta, tal como “Por que você roubou o dinheiro?”, uma pessoa inocente poderá responder imediatamente: “Não roubei nada!”

Uma pessoa culpada, no entanto, pode responder “Não tirei nada”. Observe a suspeitosa falta de emoção nessa negativa. Além disso, a pessoa substituiu a palavra “roubar” por “tirar” que é muito mais suave – um sinal de perigo avisando que isso é uma mentira.

Da mesma forma, alguém que foi acusado injustamente de assédio sexual provavelmente não teria receio de usar as palavras comumente associadas com o assunto. “Eu a *molestei*? Você está brincando?” Ou “Não sei de onde a pornografia saiu – ela simplesmente saiu feito uma louca do escritório dela quando a encontrou sobre a mesa”. Se aquela pessoa tivesse tentando encobrir seu envolvimento, no entanto, ela poderia mais provavelmente usar uma linguagem mais suave. “Nunca toquei nela” ou “Não sei de onde aquelas fotos vieram”¹⁰.

Vazamentos verbais

Vazamentos verbais são os erros que as pessoas fazem quando gastam tanta energia cognitiva para manter suas mentiras que seu cérebro tem dificuldade em acompanhar o que estão dizendo. “Ums” e “Ahs”, escolhas gramaticais inconsistentes e muitos outros erros se enquadram nessa categoria.

Ato falho. Graças a proeminência de Freud na cultura popular é provável que você já esteja familiarizado com esse termo. Um ato falho é um erro na fala que trai um pensamento, sentimento ou desejo inconsciente por parte de quem fala. Um exemplo de dar medo é o enunciado do Major Richard J. Daley durante a Convenção Nacional dos Democratas de 1968 em Chicago. “A polícia não está aqui para criar desordem; ela está aqui para preservar a desordem.” Um lapso igualmente constrangedor ocorreu na Convenção Nacional dos Democratas de 1980, quando o então Governador Jimmy Carter, tendo aceitado a sua nomeação pelo partido, referiu-se ao recém-falecido Senador Hubert Humphrey como “Hubert Horatio Hornblower”*.

Atos falhos ocasionalmente ocorrem fora das convenções nacionais do Partido Democrata, é claro. E nem sempre são uma prova de mentira ou da intenção de mentir. Apesar disso, normalmente eles são reveladores.

Em janeiro de 2003, dois meses antes de os corpos de Laci Peterson e seu filho ainda não nascido serem encontrados na costa da Baía de São Francisco, Diane Sawyer entrevistou o marido de Laci, Scott, no programa *Good Morning America*¹¹. Sawyer perguntou a Peterson: “Como era seu casamento?”, e ele respondeu: “Meu Deus, a primeira palavra que me vem à mente é, sabe, glorioso, quero dizer, nós cuidávamos um do outro muito bem. Ela era incrível. Ela *é* incrível”. Peterson foi condenado pelo assassinato de sua esposa em novembro de 2004; seu uso do tempo passado com Sawyer é digno de atenção porque sugere que ele já sabia que ela estava morta.

Negativas não abreviadas. “I was *not* there!” [Eu *não* estava lá] é uma negativa não abreviada. “I wasn’t there” é uma negativa abreviada. Alguém tentando esconder sua culpa pode usar a gramática formal mais do que faria normalmente. Para muitos, evitar contrações pode parecer enfático – I did *not* take the money”! [Eu *não* peguei o dinheiro!] “I did *not* touch her!” [Eu *não* toquei nela!] Quando uma pessoa honesta é acusada de algo que ela não fez, seu primeiro instinto é rejeitar a acusação o mais rápida e convincentemente quanto possível: “I didn’t do it” [Eu não fiz isso]. Negativas não abreviadas são faladas em um ritmo mais lento, refletindo possivelmente mais premeditação e menos emoção do que uma alegação genuína de inocência. Elas podem ser um sinal de alguém que está tentando enaltecer sua honestidade.

Negativas específicas*. As pessoas que estão dizendo a verdade tendem a oferecer negativas categóricas de malfeitos. “Estou no mundo de negócios há trinta anos e nunca trapaceei ninguém. Não fazemos negócios de caixa dois, e não temos a intenção de começar agora.” Mentirosos muitas vezes preferem ser muito mais específicos. “Não tentei trapacear você”; “Não estamos negociando com a United Motors.”

TRAÍDO POR SUAS PRÓPRIAS PALAVRAS

Muito tempo antes de Bill Clinton finalmente confessar que tinha encoberto seu caso com a estagiária da Casa Branca Monica Lewinsky, ele revelou vários indícios para sua culpa durante entrevistas e coletivas de imprensa. Vídeos e transcrições mostram que o quadragésimo segundo

presidente dos EUA dependia de muitos hábitos verbais enganosos quando negava as acusações contra ele:

Enunciado de apoio: (17 de janeiro de 1998, depoimento no caso Paula Jones de assédio sexual)

P: Você alguma vez se encontrou com Monica Lewinsky na Casa Branca entre as horas de meia-noite e seis horas da manhã?

R: Eu acho que não.

Erro gramatical (Entrevista com Jim Lehrer, *NewsHour with Jim Lehrer*, 21 de janeiro de 1998.)

P: Você não teve qualquer relacionamento sexual com esta jovem?

R: um relacionamento sexual – isso é perfeito.

Negativa não abreviada* e linguagem de distanciamento (Conferência de imprensa na Casa Branca sobre educação, 26 de janeiro de 1998.)

“I want you to listen to me. I am going to say this again. I did not have sexual relations with that woman, Miss Lewinsky.” [Quero que vocês me escutem. Vou dizer isso uma vez mais. Eu não tive relações sexuais com aquela mulher, Miss Lewinsky.]

Negativa específica e linguagem de distanciamento

“Eu não tive relações sexuais com _____, Miss Lewinsky” Em vez de,

“Eu nunca enganei ninguém em toda minha vida”¹².

Disfluências de fala. Aproximadamente 20% de nossas “palavras” são, na verdade, disfluências: aqueles sons, suspiros e pausas aparentemente aleatórios e sem significado que colorem e interrompem nossa fala normal cotidiana.

Quando as pessoas sabem o que elas querem dizer e estão confiantes ao dizer aquilo, elas tendem a se expressar de uma maneira direta.

- “Cheguei em casa ontem à noite mais ou menos meia-noite e meia.”
- “Pode ser difícil trabalhar com ele, mas nos damos bem.”
- “Não, nunca encontrei com ela antes.”
- “O que é que você quer saber?”

Pessoas cautelosas, estressadas ou nervosas tentam reduzir a velocidade de sua fala para ganhar mais tempo para pensar sobre aquilo que estão dizendo e para planejar antecipadamente aquilo que vão dizer a seguir. O silêncio deixa a maioria das pessoas desconfortáveis, no entanto, e por isso as pessoas se sentem obrigadas a preencher as pausas com sons. Considere como as pausas preenchidas mudam o tom das frases comuns acima:

- “Ó, cheguei em casa ontem à noite mais ou menos meia-noite e meia.”
- “Pode ser, *tipo assim*, difícil trabalhar com ele – *suspiro* – mas nos damos bem.”
- “Não” – *um breve sorriso* – nunca encontrei com ela antes.”

- *O orador pigarreja para limpar a garganta. “O que é que você quer saber?”*

Considere essas coisas, mas não dependa delas para evidência. O ato de ser questionado faz com que muitas pessoas fiquem nervosas. E todos nós conhecemos pessoas com tiques na fala que incluem a repetição incessante de “tipo assim” e “você sabe”. Alguns pesquisadores sugerem que a frequência das disfluências em proporção ao estilo conversacional normal do orador é mais revelador do que o fato de elas serem usadas¹³.

Uso imperfeito ou inconsistente de pronomes. Os pronomes nos dão responsabilidade¹⁴. Vimos com enunciados de distanciamento que, quando as pessoas não querem se associar muito intimamente com um evento, elas muitas vezes o descrevem sem o uso de pronomes. “Levantei esta manhã. Fui dar uma corrida com os cachorros, tomei banho e troquei de roupa. Chegando ao trabalho, direto para a reunião. Nem parei para checar os e-mails.”

Outra maneira pela qual alguém pode se distanciar por meio da linguagem quando explora um tema ameaçador é substituindo o pronome “Eu” por “a gente”. “A gente simplesmente não trapaceia”, ele pode dizer. Ou: “A gente sabe que tem de cumprir a quota, e aí a gente se pergunta como diabos a gente vai fazer isso”¹⁵.

Qualidade vocal

A qualidade vocal é o indicador menos confiável. Algumas dicas que sugerem mentira incluem:

- A voz adotando um tom mais alto¹⁶.
- Longas pausas antes de falar (isso geralmente ocorre em situações de grande importância)¹⁷.
- Falando em um ritmo geral mais lento, com mais erros e hesitações (“uhns” e “āhs”)¹⁸.
- A voz assumindo uma qualidade forçada ou tensa.

Todas essas dicas dependem de critérios extremamente subjetivos. O que parece “forçado” ou “tenso” para uma pessoa pode parecer perfeitamente normal para outra. Além disso, como com outros indicadores, o simples fato de alguém estar sendo questionado pode fazer com que ele ou ela falem de uma maneira pouco natural. Detectores de mentiras, portanto, devem considerar a qualidade vocal apenas em conjunção com outros indicadores faciais, de linguagem corporal e verbal.

Os aspectos primordiais da qualidade vocal que devemos tentar escutar são a cadência, o tom e o volume. Como é preciso uma concentração substancial para manter uma mentira ou lembrar os detalhes de uma história fabricada, os mentirosos irão muitas vezes falar de uma maneira incomumente lenta. Muitas vezes seus nervos também farão com que a altura de sua voz aumente. No entanto, como mentirosos se esforçam para se manter em controle de sua mentira, eles muitas vezes controlam suas vozes exageradamente. Quando um mentiroso tenta evitar que seu corpo o traia ficando artificialmente imóvel, sua voz também poderá muitas vezes assumir um tom desanimado e monótono que combina com

sua imobilidade. Ela pode também se suavizar e assumir uma qualidade quase suplicante.

O medo pode fazer com que alguém fale com uma voz artificialmente alta ou suave, mas, é claro, alguém que está com medo não é necessariamente um mentiroso. A voz de um mentiroso, no entanto, irá com frequência ficar mais baixa quando ele fala, quase como se ele tivesse com esperança de sorrateiramente fazer passar suas respostas sem que alguém perceba. Alguém que está verdadeiramente preocupado que suas palavras irão traí-lo pode tentar permanecer quieto e simplesmente balançar a cabeça, sacudi-la ou erguer os ombros.

Aprendemos que pode ser significativo o fato de expressões faciais não se coordenarem apropriadamente com a linguagem corporal – quando uma pessoa faz uma expressão de raiva uma fração de segundo *após* dar um soco na mesa, por exemplo. Alguém que deixa escapar uma resposta antes de você ter terminado de fazer a pergunta pode estar deixando que seus nervos o controlem; alguém que leva uma quantidade desconfortável de tempo para responder às perguntas pode estar se esforçando mais do que deveria para formular a resposta “correta”. É claro, você deverá levar em consideração os hábitos de falar básicos da pessoa, antes de se precipitar e presumir que ela está fabricando uma mentira.

Atitude

Após escutar com muita atenção os detalhes da fala de alguém, dê um passo mental atrás para considerar o que a combinação de suas expressões faciais, linguagem corporal e dicas verbais dizem sobre sua atitude com relação a ser questionado. A atitude é um indicador crucial.

A pessoa está interessada em ajudá-lo a resolver um problema ou responder a uma questão? Ela é direta ou evasiva? Com que grau de confiança ela fala? Uma pessoa que mente pode estar cautelosa e hesitante para negar ou concordar com alguma coisa que você sugira sobre suas ações ou comportamento. Quando se depara com uma acusação injusta a pessoa inocente acusada erroneamente fica zangada, vai para a ofensiva e leva muito tempo para se recuperar da zanga. Mentirosos, no entanto, ficarão extremamente defensivos, lançando declarações de protesto e provocando sentimentos de culpa tais como “Não posso acreditar que você esteja me acusando disso!”, fazem um escândalo com sua zanga e depois se acalmam rapidamente quando acreditam que fingiram o suficiente para convencê-lo de que você está lhes causando um grande sofrimento emocional.

ANÁLISE DA HISTÓRIA

Psicólogos e psicoterapeutas há muito dependem do poder que contar histórias narrativas tem para ajudar seus pacientes a fazerem sentido de seu mundo. Com efeito, já foi dito que nós *somos* nossas narrativas. Para evidência de que isso possa ser verdade, preste atenção a como as pessoas formulam suas histórias sobre elas mesmas. Efetivamente, há uma grande diferença entre a maneira como narramos eventos que realmente nos aconteceram e aqueles que inventamos.

Seria razoável presumir que memórias, como histórias, têm um começo, um meio e um fim. Mas a razão não tem um papel muito importante na orientação da memória.

Avinoam Sapir é um antigo policial israelense, um especialista em detecção de mentiras e o inventor de Scan (Análise Científica de Conteúdo), uma técnica destinada a interpretar a mentira em declarações escritas. Sapir observa que as histórias verdadeiras extraídas de memórias reais não são tipicamente narradas em ordem cronológica; o cérebro não as organiza dessa maneira. Quanto mais dramática a história, menos cronológica sua estrutura.

Por quê? Porque nossas emoções orientam nossas memórias. Quanto mais poderosa for nossa vivência do evento, tanto mais provável que venhamos a fazer com que ele seja a primeira coisa sobre a qual falamos, deixando os detalhes menos carregados de emoção para mais tarde¹⁹. Por exemplo, um indício de que Wade, o vendedor que encontramos no começo deste capítulo, estava inventando uma história é que assim que ele “se lembrou” do dia sobre o qual seu patrão estava lhe perguntando, ele não mencionou o problema com seu carro. No entanto o problema com o carro era supostamente a razão pela qual ele tinha faltado a seu compromisso. Aquela deve ter sido a parte de sua memória mais carregada de emoção, mas ele relatou os detalhes de seu café da manhã e o que ele fez naquela manhã em primeiro lugar. Ou seja, contou a história cronologicamente – aquele indicador revelador de que sua memória estava sendo guiada por sua imaginação e não por suas emoções.

Isso não é dizer que qualquer história que não comece com o momento dramático seja uma fabricação. Mas as histórias verdadeiras – embora possam não ser narradas em uma ordem cronológica – ainda irão conter três estágios distintos: um prólogo, uma seção com o evento principal e um epílogo.

UMA VERSÃO VERDADEIRA

Se a história de Wade da primeira parte deste capítulo sobre o motivo pelo qual ele faltou à reunião daquela tarde tivesse sido verdade, sua reação à pergunta de Jeff “Você pode me dizer o que aconteceu?” poderia ter sido mais ou menos assim:

Jeff, o dia começou mal e só foi ficando pior. Eu estava atrasado para minha reunião da manhã e nem tomei café. E quando fui ligar meu carro depois do almoço, não consegui. A bateria estava descarregada. Mas a pior parte foi que, no começo da manhã, fiz uma chamada muito demorada no caminho para o trabalho e aí meu celular também ficou descarregado. Lei de Murphy, não é isso? Carro e celular ambos fora do ar exatamente no momento errado... Bom, a essa altura eu já estava tão constrangido e tão frustrado que com certeza fiquei parecendo um maluco dando socos na capota do carro, e é claro que isso não me ajudou a conseguir ajuda de algum transeunte. Sinto-me mal só de imaginar o que as pessoas devem ter pensado. Enfim, para encurtar a história, finalmente consegui que o dono da loja de sanduíches me ajudasse fazendo uma chupeta, mas a essa altura eu já tinha perdido pelo menos uma boa hora da reunião da Fischer... e sem sequer ligar. Nossa, ela devia estar furiosa porque eu tinha insistido para que ela adiasse a reunião para aquele

dia. Nem é preciso dizer, a Fischer não estava exatamente pulando de alegria quando liguei para pedir desculpas. Jeff, meu caro, só espero que isso não tenha causado nenhum dano a longo prazo. Estou tão constrangido com essa coisa toda!

Se ele contém detalhes do começo ou do fim da história, o prólogo prepara o cenário para o evento principal. Essa parte da história normalmente tem poucos detalhes quando alguém está falando a verdade. Ela deve levar apenas um terço ou menos do tempo total que a pessoa leva para contar a história inteira²⁰. Em uma mentira, no entanto, o prólogo pode ser bastante detalhado. Isso ocorre frequentemente nos casos em que a história do mentiroso contém muitos elementos verdadeiros, tais como o momento e o lugar. O mentiroso se sente confortável nessa zona de segurança relativa – afinal, ele ainda não está mentindo. Portanto, passará tanto tempo quanto possível aqui.

A *seção do evento principal* que se segue em uma história verdadeira é normalmente a parte mais longa, já que é o motivo para contar a história e é onde se encontra a maior parte da ação. Em uma narrativa falsa, a seção do evento principal é muitas vezes encoberta. Uma seção de evento principal extraordinariamente curta deve dar ao detector de mentira uma pausa. É a parte da história que responde à pergunta “O que ocorreu?”²¹ Sob circunstâncias verdadeiras, portanto, ela deve ser o foco do relato de uma pessoa.

Por fim, um contador de histórias honesto irá normalmente fornecer um *epílogo*. Embora é pouco provável que ele seja a parte mais dramática de seu relato, o epílogo pode ser muito emocional – possivelmente até mais carregado de emoção do que a história principal. Com frequência, quando vivenciamos eventos amedrontadores ou surpreendentes, estamos tão envolvidos naquilo que está ocorrendo conosco que não temos tempo para processar como nos sentimos sobre eles. Só mais tarde, quando a ameaça percebida já passou, é que nos acalmaremos o bastante para sermos capazes de reconhecer as emoções que foram provocadas. Portanto, aquelas emoções provavelmente irão aflorar quando descrevemos as consequências do evento principal.

90% do tempo, a história de um mentiroso não incluirá um epílogo; ele simplesmente concluirá com o evento principal. Um epílogo exigiria que ele fabricasse a maneira como o evento o tinha afetado. Mas, é claro, ele não o afetou de forma alguma, porque ele nunca realmente aconteceu – ou pelo menos não aconteceu da maneira que ele diz. Mentirosos farão o possível para evitar mentir desnecessariamente; portanto, quando eles acharem que já disseram o que precisa ser dito, irão parar de falar.

Histórias verdadeiras são muitas vezes misturadas e carregadas de detalhes irrelevantes e também sensoriais²². Histórias mentirosas, tais como a de Wade, normalmente são lógicas e elegantes, mas lhes faltam descrições sensoriais vívidas.

FAÇA COM QUE UM MENTIROSO RECONTE A HISTÓRIA

Um método que os interrogadores usam para enfraquecer a confiança de um suspeito é fazer perguntas que o obriguem a pular de um lado para

outro em sua história. Já que não há fatos para ancorar a sequência de eventos, mentirosos gastarão muita energia mental para garantir que os detalhes da linha de sua história seguem um padrão lógico. Histórias verdadeiras, no entanto, muitas vezes não fazem um sentido perfeito e alguém contando a verdade não se preocupa muito em garantir que todos os detalhes se alinham perfeitamente. Além disso, alguém contando uma história verdadeira não deve ter muito problema quando lhe pedimos que volte atrás e conte outra vez um pedaço de sua história – ele simplesmente reiniciará o fio da narrativa. Mentirosos muitas vezes se confundirão quando tentam encontrar um ponto de partida apropriado.

PRESTE ATENÇÃO E TENHA ESCUTAR OS AGRUPAMENTOS

Nem sempre você poderá extrair uma história de alguém de quem você desconfia, e um ato falho ou uma linguagem forte-mente apoiada não será o suficiente para detectar uma mentira de forma precisa. Mas quanto mais encorajamos a pessoa a falar, maior a chance de identificar um agrupamento de indícios verbais. Checar esses agrupamentos de indícios verbais contra o comportamento não verbal da pessoa é uma maneira quase infalível de determinar se você está na presença de mentiras. Tudo o que você precisa fazer é criar o ambiente correto, fazer as perguntas corretas e observar e escutar cuidadosamente. Como fazer isso é o tema de nosso próximo capítulo.

-
- 1 QUINN, C. “Technique Sets the Truth Free”. *Orlando Sentinel*, 23/09/1991, apud LSA LABORATORY FOR SCIENTIFIC INTERROGATION [Disponível em <http://www.lscan.com/id36.htm>].
 - 2 Apud GRANHAG, A. (org.). *The Detection of Deception in Forensic Contexts*. Cambridge: Cambridge University Press, 2004, p. 292.
 - 3 Ibid., p. 17.
 - 4 [Disponível em http://www.reid.com/educational_info/r_tips.html?serial=321090725620686].
 - 5 [Disponível em <http://waswatching.com/2009/02/11lie-to-me-the-a-rod-episode/>].
 - 6 *Rodriguez, Sorry and Deeply Regretful* [Disponível em <http://sports.espn.go.com/mlb/news/story?id=3895281>].
 - 7 [Disponível em <http://waswatching.com/2009/02/11lie-to-me-the-a-rod-episode/>].
 - 8 JOHN REID & ASSOCIATES. *Interviewing and interrogation training manual*. Fornece categorias gerais e exemplos específicos de comportamentos verbais potencialmente mentirosos.
 - 9 [Disponível em http://thinkexist.com/quotes/minna_antrim/].
 - 10 JOHN REID & ASSOCIATES. *Interviewing and interrogation training manual*, p. 45.
 - * Horatio Hornblower é um personagem dos livros de C.S. Forester, um membro da Marinha Real durante as guerras napoleônicas. Vários filmes foram feitos com base nesses livros [N.T.].
 - 11 [Disponível em <http://www.statementanalysis.com/speterson/>].
 - * Esta parte do texto faz referência ao uso ou não de abreviações nas negações em língua inglesa

[N.T.].

* Cf. N.T. da página 143.

- 12 [Disponível em <http://www.washingtonpost.com/wp-srv/politics/special/clinton/stories/whatclinton-said.htm#Speech>]. Cf. tb. GUTHRIE, J. “The Lie Detective: S.F. Psychologist Has Made a Science of Reading Facial Expressions”. *San Francisco Chronicle*, 16/09/2002 [Disponível em http://www.stat.cmu.edu/~fienberg/Polygraph_News/SFChronicle-9-16-02-Eckman.html].
- 13 ERARD, M. *Um-Slips, Stumbles, and Verbal Blunders, and What They Mean*. Nova York: Random House, 2008, p. 71.
- 14 [Disponível em <http://www.statementanalysis.com/language/>].
- 15 VRIJ. *Detecting Lies and Deceit*. Chichester: John Wiley & Sons, 2000, p. 107-108; apresenta uma revisão de 28 estudos sobre indicadores verbais de mentiras. A revisão mostra que oito dos dez estudos que lidam com “autorreferências” descobriram que essa característica verbal ocorre com menor frequência na mentira do que ao falar a verdade. Estudos citados por Vrij sobre “respostas supergeneralizadas” também descobrem que elas são mais comuns na mentira do que quando se diz a verdade.
- 16 Ibid., p. 32. Em uma revisão da literatura sobre indicadores não verbais de mentiras, Vrij descobriu que “mentirosos tendem a ter uma voz com um tom mais alto do que a daqueles que dizem a verdade”, mas a diferença pode ser muito pequena e só perceptível com um equipamento sofisticado. Além disso, estudos recentes mostraram que um tom mais alto de voz está correlacionado com mentiras somente em contextos interativos (conversas); ele não está correlacionado com mentir em contextos não interativos (interrogação). DePAULO et al. “Cues to Deception”. *Psychological Bulletin*, 129, n. 1, 2003, p. 74-118.
- 17 VRIJ. *Detecting Lies and Deceit*, p. 33. JOHN REID & ASSOCIATES. *Interviewing and interrogation training manual* também discute hesitações e latência no contexto de entrevistas como um comportamento indicativo de mentiras. Cf. tb. uma menção neste relato popular [Disponível em <http://www.popsci.com/popsci/printerfriendly/medicine/1080c4522fa84010vgnvcm1000004eeccbcdrcrd.html>].
- 18 VRIJ. *Detecting Lies and Deceit*, p. 33. Cf. tb. JOHN REID & ASSOCIATES. *Interviewing and interrogation training manual*.
- 19 LESCE, T. “SCAN: Deception Detection by Scientific Content Analysis”. *Law and Order*, 38, n. 8, 1990 [Disponível em <http://www.lsiscan.com/id37html>]. Cf. tb. RAYE, J. & RAYE, C. “Reality Monitoring”. *Psychological Review*, 88, n. 1, jan./1981, p. 67-85. • “False memories and Confabulation”. *Trends in Cognitive Sciences*, 2, abr./1998, p. 137-145. • VRIJ. *Detecting Lies and Deceit*, p. 157-165.
- 20 ADAMS, S.H. & JARVIS, J.P. “Indicators of Veracity and Deception: An Analysis of Written Statements Made to Police”. *The International Journal of Speech, Language, and the Law*, 13, n. 1, 2006, p. 6.
- 21 ADAMS & JARVIS. “Indicators of Veracity and Deception”, p. 15.
- 22 JOHNSON & RAYE. “Reality Monitoring”, p. 67-85. Cf. JOHNSON & RAYE. “False Memories and Confabulations”, p. 137-145. As raízes do monitoramento da realidade não foram relacionadas com a mentira, mas a ideia mais geral de que lembranças de experiências verdadeiras são obtidas por meio da percepção e contém detalhes visuais, cheiros, gosto e informação contextual sobre onde e quando um evento ocorreu, e detalhes afetivos sobre como alguém se sentiu durante um evento. Enquanto a memória imaginada é normalmente originária de uma fonte interna e assim provavelmente contém pensamentos e raciocínios mas é menos vívida ou concreta nos detalhes. Cf. tb. VRIJ. *Detecting Lies and Deceit*, p. 157-165.

O MÉTODO BASIC DE ENTREVISTAS

Você pode ter uma vantagem inestimável caso treine para reconhecer os sinais de mentira automaticamente. O olhar assimétrico de desprezo, a postura “tenho algo a esconder”, a declaração de protesto malcolocada, a frágil negação – você encontrará todas elas repetidamente por toda sua vida, em todos os tipos de contexto. Quando estiver melhor equipado para percebê-las, também estará mais bem-equipado para administrar os desafios da vida.

Se está comprando uma casa, é preciso que fique atento às tentativas do vendedor de esconder o fato de o porão ficar submerso regularmente. Quando seu filho de 16 anos chega em casa às três da manhã e diz que chegou tarde porque o pneu do carro do amigo dele furou, você será capaz de confiar que ele está dizendo a verdade. Quando seu chefe esfrega os olhos e arrasta a mão sobre a boca ao ouvir seu relatório semanal, você perceberá o sinal de perigo e saberá que ele tem preocupações significativas.

Quando você souber como ler os indícios faciais, verbais e comportamentais da mentira, é possível que fique tentado a buscá-los em todas as partes. E com certeza irá encontrá-los – ao interagir com pessoas no *hall* do edifício ou no estacionamento, em reuniões formais ou no *shopping*, em viagens de negócios ou possivelmente em sua própria mesa de jantar.

Na vida diária e em interações normais, alguma mentira é essencial. Qualquer pessoa que jorre verdades o tempo todo rapidamente irá se dar mal. Se você tem dificuldade em imaginar

por que, veja o filme *Liar, Liar (O mentiroso)*, em que Jim Carrey desempenha o papel de um advogado fraudulento e um mentiroso crônico que se torna magicamente incapaz de dizer uma mentira durante 24 horas.

À nova vizinha, uma mulher bonita e com um corpo escultural que ele encontra no elevador, ele diz que todos são tão simpáticos com ela porque ela tem “peitos grandes”.

No trabalho, para uma mulher com um penteado horrível que lhe pergunta com voz fina: “Oi, Sr. Reede! Gostou do meu vestido novo?”, ele resmunga: “Desde que tire o foco de sua cabeça.”

Para um sócio gorducho que lhe pergunta: “Está subindo, Fletcher?” E ele diz: “Eu não, mas o seu colesterol está, gorducho”.

Para um colega louro e insosso que o cumprimenta, ele diz: “Espera aí, você não é importante o suficiente para que eu lembre quem você é”.

Realmente não queremos dizer – nem devemos querer ouvir – a verdade nua e crua o tempo todo. Nem sempre precisamos os longos detalhes de uma mentira. Às vezes basta reconhecer que uma pessoa está mentindo e seguir adiante. Às vezes, a consciência de que estão mentindo para você é tudo o que você necessita para se livrar de uma situação desagradável. Se você quer saber se uma casa que está à venda é estruturalmente sólida – e sente que o corretor de imóveis não está sendo honesto sobre aquele cheiro de mofo – você pode simplesmente decidir excluir aquela casa (e aquele corretor) de sua lista.

Haverá momentos, no entanto, quando sua meta deve ser mais do que evitar uma mentira. Em certas situações cruciais, você precisa saber a verdade – toda a verdade. Para obtê-la, você deve aprender a fazer as perguntas certas no momento certo e escutar de uma maneira como nunca escutou antes. Em outras palavras, você precisa realizar uma entrevista Basic de detecção de mentiras.

CINCO PASSOS PARA A VERDADE

O Método Basic de entrevistas combina as melhores técnicas de reconhecimento de indicadores faciais, vocais e corporais com um sistema de interrogação destinado a extrair confiança e cooperação de alguém que, você suspeita, está mentindo. É extremamente eficiente para farejar mentiras – mas seu maior valor é o *insight* que ele lhe dará no sentido de saber o que é que motiva as pessoas.

Basic tem apenas cinco passos:

- comportamento básico (**Basic Behaviour**);
- faça perguntas abertas (**Ask Open-ended Questions**);
- estude os agrupamentos (**Study the Clusters**);
- intua as lacunas (**Intuit the Gaps**);
- confirme (**Confirm**).

Basic não é uma técnica de interrogação. Ao contrário, é um *guia de conversação* que lhe dá uma maneira de estruturar um diálogo para que a pessoa com quem você está falando voluntariamente lhe mostre o caminho para a verdade; tudo o que você tem de fazer é olhar, escutar e seguir. O método Basic lhe ajuda a desenvolver uma ligação com a pessoa, revelar uma nova perspectiva sobre o dilema à mão e encorajar as pessoas a lhe dizer mais do que aquilo que elas tinham a intenção de dizer.

Você irá perceber que muitos dos passos do Basic se sobrepõem e são dados simultaneamente, e que grande parte do processo depende de sua boa intuição e empatia. Alguns treinadores de detecção de mentiras insistem que há uma lista estabelecida de dicas comportamentais e que se você percebe três de cinco delas, por exemplo, você definitivamente já pegou alguém mentindo. Mas essa abordagem é muito formalista. Ela não leva em conta o fato de seres humanos serem complicados, imprevisíveis e contraditórios – ou seja, qualquer coisa menos formalistas. E se você vir apenas um indício comportamental, mas a intensidade daquele comportamento for extremamente significativa? Basic está destinado a lhe dar a máxima flexibilidade para seguir sua intuição e questionar tudo que você vê e ouve até que esteja seguro de ter as respostas que está buscando.

OS PASSOS DO MÉTODO BASIC

Passo n. 1: comportamento básico

Você provavelmente vem prestando atenção no comportamento básico das pessoas há anos sem percebê-lo. Quando passamos algum tempo com as pessoas, observamos – consciente ou inconscientemente – seus maneirismos, o padrão de sua fala, seus hábitos bons e ruins. Sabemos, por exemplo, que é inútil pedir qualquer coisa a Jim – uma pessoa normalmente simpática – antes das onze horas da manhã das quartas-feiras porque ele está irritadiço antes de sua reunião, sempre marcada para as dez horas, com o presidente da companhia. Sabemos que não é uma boa ideia não prestar atenção quando Amy – sempre tão calma e paciente – levanta a voz em uma reunião – ela só faz isso quando tem uma preocupação ou discordância sérias e seu argumento é normalmente válido. Sabemos que Kyle está sempre mexendo em suas cutículas e que Wanda tem um tique nervoso que às vezes a faz gaguejar.

Já prestamos atenção no comportamento básico de Jim, Amy, Kyle e Wanda, portanto sabemos como eles se comportam em circunstâncias normais. Como já estamos familiarizados com o comportamento desses colegas de trabalho quando não estão mentindo, deveria ser fácil para nós perceber quaisquer indícios faciais, verbais ou comportamentais que eles possam exibir quando *estão mentindo*. Sabemos também que eles têm hábitos que podem às vezes parecer indícios para a mentira – Kyle com suas cutículas, por exemplo –, mas que eles são apenas parte de seu comportamento normal (irritantes, talvez, mas que não precisam ser observados).

Prestar atenção no comportamento básico de seus colegas lhe dá um ponto de referência confiável, um padrão que você pode usar para medir mudanças em seu comportamento. É uma boa

técnica para ser desenvolvida com todas as pessoas a sua volta – colegas antigos, novos amigos, ou estranhos totais. Você pode praticar essa técnica começando uma conversa perto da máquina de café ou nos trinta segundos que as pessoas levam para descer de elevador. E um pequeno esforço pode ter resultados surpreendentes.

Afinal, você nunca sabe quem vai fazer uma diferença em sua vida profissional ou pessoal. Aquele estagiário mandando faxes de seus documentos pode se tornar seu próximo diretor de *marketing*, a pessoa com quem você tem uma rápida conversa no aeroporto enquanto espera pelo voo que atrasou pode ser seu próximo grande romance. Se você pode usar seu tempo para conhecer as pessoas por meio de interações repetidas, ou se você precisa observar seu comportamento básico rapidamente, há cinco comportamentos que devem ser observados cuidadosamente:

- 1) Riso: Como é o riso daquela pessoa?
- 2) Voz: Com que rapidez, a que altura e em que tom aquela pessoa fala normalmente?
- 3) Postura: Como é a postura da pessoa normalmente?
- 4) Gestos: Com que frequência a pessoa gesticula, agita as mãos no ar, manuseia nervosamente, cruza e descruza os pés?
- 5) Reações: Como é que o rosto e a postura da pessoa mudam quando ela reage a alguma coisa triste, excitante ou irritante ou discute sobre elas?

Você não tem que mudar nada sobre a maneira como normalmente interage com as pessoas para observar esses detalhes. A única diferença é que agora você vai prestar mais atenção àquilo que vê e ouve quando interage. Preste atenção, também, a como os outros lidam com a frustração ou o conflito. Como é que Kyle se comporta em reuniões quando alguém discorda dele? Como é que a Amy trata os vendedores no telefone? O ponto é observar os detalhes sutis de como é a aparência e a voz das pessoas quando elas estão falando sobre as coisas comuns da vida e do trabalho.

Isso não é sugerir que seu próprio comportamento básico deva ser paranoia ou desconfiança de seus colegas de trabalho. Você não presta atenção no comportamento básico das pessoas porque elas podem tentar lhe enganar um belo dia. Você não se comporta delicadamente com as pessoas porque dessa maneira é mais provável que elas lhe deem o que você quer. Uma cortesia normal é o que se espera de membros bem-ajustados da sociedade; atenção ao comportamento e interesse naqueles que estão a sua volta é uma forma de cortesia normal e de um gerenciamento maduro. Ser um bom líder e gerente não é apenas uma questão de concretizar negócios, mas é também garantir que as pessoas que trabalham com você saibam que você as observa, reconhece que elas têm vida fora do escritório e dá valor àquilo que elas trazem para sua organização. Sua atenção fará com que as pessoas se sintam mais interessadas em seu trabalho e tenham mais compromisso com sua equipe, algo que naturalmente se traduz em mais lealdade e mais honestidade.

Definição de perfil. Digamos, no entanto, que, por alguma razão, você percebe que um colega de trabalho específico está agindo de uma maneira sutilmente diferente. Você não consegue descobrir exatamente aquilo que o alertou, mas suas antenas estão ligadas. Aqui é onde a definição de perfil pode ser útil.

A definição de perfil é uma extensão do processo de determinação do comportamento básico. O que é que você sabe sobre a pessoa cujo comportamento básico você está examinando? Ela está segura financeiramente? Passou recentemente por alguma crise emocional? Há uma história de abuso de drogas ou de álcool? Existem algumas questões relatadas de problemas com a gerência, de mudanças pouco comuns de personalidade, ou incidentes recentes de comportamento antissocial? Como é sua autoestima? Ela é vulnerável à lisonja? Ela tende a culpar outros por seus próprios erros? Ela parece ter uma mentalidade de “vítima”? Qual é sua atitude com relação à autoridade? Ela normalmente obedece às regras ou é rebelde? Ela parece estar vivendo além de suas

posses?

Uma vez mais, você não está fazendo essas perguntas a fim de ter preconceitos contra o empregado ou empregados em questão. A definição de um perfil comportamental é neutra de valores. (Abusos da definição de perfil, é claro, já são uma outra questão.) Se você está definindo o perfil de um funcionário é bastante provável que esteja fazendo isso como um primeiro passo para solucionar um problema que você pode não ter identificado totalmente. Às vezes encontra-se em uma situação em que se sente obrigado a cavar mais fundo, bem abaixo da superfície de sua organização. Quando isso ocorre, é o momento para dar o próximo passo.

BASIC PASSO N. 1, REVISÃO: COMPORTAMENTO BÁSICO

Preste atenção especial aos comportamentos cotidianos:

- riso;
- movimento corporal;
- postura;
- qualidade vocal;
- tempos e expressões nas reações.

Passo n. 2: faça perguntas abertas

Se você chegou até aqui é porque tem uma intuição de que alguém com quem está lidando pode estar agindo desonestamente e você precisa saber mais. Quando você está examinando o comportamento básico, não está buscando informação sobre um incidente específico: está apenas tendo uma visão geral da aparência de uma pessoa e de como ela age regularmente sob

circunstâncias normais e relaxadas. Suas perguntas não têm de ter qualquer estrutura particular, apenas precisam ser sinceras para produzir uma resposta genuína e natural. O segundo passo do Basic, no entanto, exige um pouco mais de estratégia.

Obviamente, apenas perguntar: “Você não está realmente interessado em meus serviços de desenho gráfico, está? Você está apenas querendo obter um orçamento para levar ao meu concorrente” pode não receber uma resposta honesta. Se seu colega na verdade está praticando algum tipo de subterfúgio, ele simplesmente responderá “Não”. Isso terminará qualquer outra comunicação e limitará sua oportunidade de detectar mentiras. Portanto, você precisa preparar perguntas abertas que encorajam a discussão e o compartilhamento de informações.

O que, exatamente, é uma pergunta aberta?

Começamos examinando uma pergunta fechada. Uma pergunta fechada é aquela que pode ser respondida com um breve “sim” ou “não”. Ela não encoraja seu interlocutor a oferecer qualquer informação além daquela que você solicitou. Se aquela pessoa está se inclinando para a desonestidade, uma questão fechada bate a porta para suas chances de descobrir mais. Aqui vão alguns exemplos de perguntas fechadas:

- “Você tem tido reuniões com alguns de nossos concorrentes?”
- “Você pegou o voo das 6:15h para Nova Jersey?”
- “Você tem certeza de que colocou aqueles relatórios na minha mesa antes de ir embora?”

Imagine que resposta diferente você poderia obter se, em vez disso, você perguntasse:

- “Como é que você decidiu que preferiria fazer negócio conosco e não com a Continental Metrics?”
- “O que aconteceu depois de você começar a dirigir para o aeroporto?”

- “Que outra coisa você estava tentando terminar antes de sair do escritório?”

Ao observar o comportamento básico de uma pessoa, não importa muito se você faz perguntas abertas ou fechadas. Mas quando sua suspeita foi estimulada, o tipo de pergunta que faz tem bastante importância.

DICA PARA DETECTAR MENTIRAS

Responder a uma pergunta difícil repetindo-a totalmente é uma tática para atrasar a resposta e ter tempo para elaborar uma resposta mentirosa. Quando uma pessoa honesta apenas quer garantir que ouviu a pergunta corretamente, ela repetirá apenas parte da pergunta.

Questões abertas encorajam as pessoas a lhe darem uma resposta expandida. Elas também permitem que você guarde para si mesmo aquilo que já sabe. Aqui vai um exemplo simples: seu funcionário James faltou a uma reunião importante hoje de manhã e você quer descobrir por quê. Se você lhe perguntasse: “Então você e o George saíram do escritório, depois foram jantar e aí você foi embora para sua casa?”, tudo o que James tem de fazer é confirmar ou negar aquilo que você acabou de dizer. Não há nenhum motivo para ele lhe dizer mais alguma coisa. Mas imagine que, em vez disso, você pergunte: “Você e George saíram do escritório. E aí, o que fizeram depois?”

Se James for honesto, ele lhe dirá a verdade. Talvez ele e George tenham ficado indecisos se iam comer hambúrgueres ou comida indiana, e finalmente jogaram uma moeda para o alto antes de ir para o bar da esquina, que acabou sendo um lugar perfeito para fazer uma tempestade cerebral sobre o novo site da internet

que estão desenhando, e foi por isso que James chegou em casa tarde, dormiu demais e perdeu a reunião desta manhã. Se James está escondendo alguma coisa, no entanto, agora ele precisa pensar sobre aquilo que você já poderá saber; sobre o que ele quer que você saiba, e o que ele quer esconder de você. É possível que ele também tenha de considerar se a história de George se alinha com a dele.

Nos segundos que James leva para processar esses pensamentos e começar a formular sua resposta, você ficou observando para ver os indícios faciais e comportamentais que ele deixou escapar. Você continua dizendo: “Com que frequência vocês trabalham assim até tarde?” Isso poderá encorajar James a dizer: “Com frequência demais”, que poderia indicar uma atitude de direitos individuais. Ou ele poderia dizer :“O tempo todo, mas nos divertimos”, o que poderia implicar que James gosta de seu trabalho, mas a reunião perdida foi um caso de cervejas demais e não de um cansaço relacionado com o trabalho. Nos dois casos, você acabou de saber mais do que teria sabido se fizesse uma pergunta fechada.

Há quatro metas para ter em mente quando você faz perguntas abertas:

- 1) Estabelecer o que você já sabe e o que quer saber.
- 2) Desenvolver uma afinidade.
- 3) Extrair uma resposta.
- 4) Contar a história certa.

Estabelecer o que você já sabe e o que quer saber.

Antes de começar a fazer quaisquer perguntas, você deve coletar o maior número de fatos possíveis sobre o incidente específico que está investigando. Você deve decidir claramente que informação quer descobrir e o que é que pode deixar para saber mais tarde.

Faça uma lista da evidência de que precisa para o evento particular que quer investigar. Pense sobre o que é relevante, o que é evidência baseada em fatos e o que pode ser meramente boato.

A seguir, faça uma lista daquilo que você sabe sobre a pessoa

que vai entrevistar. Há alguma coisa naquela lista que poderia afetar sua objetividade? Imagine, por exemplo, que seu diretor de *marketing* foi acusado de vender segredos comerciais confidenciais para um concorrente – e você sabe também que ele está tendo um caso com a secretária. Esse conhecimento pode fazer com que você traga certas opiniões preconcebidas para a entrevista, opiniões que seriam diferentes daquelas que você traria se soubesse que ele é um dedicado homem de família. Portanto, precisa ter certeza de que não está com preconceitos contra ele por razões que são irrelevantes para sua investigação.

Mesmo que você esteja quase certo de que esse diretor de *marketing* é culpado, precisa abordar cada conversa com uma mente aberta. Controle seu impulso de interromper; não presuma nada; e, finalmente, suspenda seu preconceito. A última coisa que você quer é estar tão envolvido na certeza de que está certo que deixe passar aquela evidência que, na verdade, prova que você está errado.

Prepare todas as perguntas que poderia fazer que irão estabelecer o “quem, que, quando e onde” sobre o incidente que quer discutir. Depois faça uma lista das respostas prováveis, e formule a contrarresposta para cada resposta imaginada. Cada pergunta que você joga será como um osso; sua tarefa é ver qual delas é considerada mais gostosa por seu interlocutor. A ideia é estar preparado para seja o que for que você ouça, de tal forma que você possa manter a conversa. Aqui é quando um sentido bem desenvolvido de empatia é crucial, já que você está planejando um processo de espelhamento verbal que lhe ajudará a desenvolver afinidade.



Mãos na cintura é uma pose confiante, até de confronto.



Braços cruzados significa que sua mensagem não está sendo compreendida.



Palmas abertas indica receptividade e carinho.

Desenvolvimento de afinidade. Não é nenhum segredo que, quanto menos ameaçador, crítico e desconfiado você seja, tanto mais provável será que alguém irá se abrir com você. Ao começar a entrevista, é possível desenvolver afinidade por meio de uma “escuta ativa” padrão. Escuta ativa não necessariamente significa que você concorda com seu interlocutor, mas demonstra seu investimento naquilo que está sendo comunicado e sua compreensão do assunto. Exemplos mais básicos incluem:

- manter contato visual;
- espelhar a linguagem corporal do interlocutor e o ritmo de sua fala;
- rir das piadas do interlocutor;
- sentar-se em uma posição não ameaçadora, com os braços abertos;
- evitar argumentos.

Mas você precisa ir ainda mais adiante para desenvolver um espírito cooperativo. Precisarás encontrar um terreno em comum com aquele que o escuta: “Eu tive alguns desafios muito reais com

a gerência na minha época”. Você também precisa tranquilizá-lo de que não está avaliando seu caráter. “Sinto que você trabalha muito para sustentar sua família e eu o respeito por isso.”

Observe sua linguagem. Você perderá a afinidade imediatamente se usar termos legais e gráficos. Se seu interlocutor está sendo investigado por fraude, por exemplo, nunca use o termo legal “fraude” ou até mesmo o termo “roubo”. Diga, ao contrário, “Parece que alguém tirou algum dinheiro”. Lembre-se de que seu interlocutor pode estar se esforçando para se distanciar de seja o que for que ele tenha feito. Usar palavras que sugerem que ele é culpado de alguma coisa pode fazer com que ele se feche totalmente.

NÃO PERGUNTE POR QUÊ

A maneira mais rápida de colocar alguém na defensiva é perguntar “Por quê?” Em vez disso, pergunte “O que o fez fazer isso?” “O que fez com que você mudasse a hora da reunião?”, e obterá uma resposta melhor do que se perguntar “Por que você mudou a hora da reunião?” O mesmo se aplica a “O que fez com que você chegasse em casa tão tarde?” ou “O que o impediu de terminar o trabalho?” Formular suas perguntas de “por que” dessa maneira presume que deve haver um motivo legítimo para o comportamento da pessoa – e que você está pronto para entender aquele motivo.

Remova o “Por que” de seu vocabulário imediatamente e verá uma diferença extraordinária nas reações das pessoas para com você.

Qualquer pessoa, seja ela inocente ou culpada, teme não ser compreendida, portanto não assuma uma posição questiona-dora.

Em vez disso, é preciso tranquilizar seu interlocutor, deixando claro que você o compreende e que tem empatia com sua frustração, seus conflitos e suas obrigações. Quando as pessoas sentem que estão sendo tratadas com empatia e compreensão, é muito mais provável que elas se abram com você.

Obtenha uma reação observável. Aborde seu interlocutor tão casualmente quanto possível em um ambiente confortável, privado e tranquilo que seja livre de distrações. Seja ele culpado ou inocente, ele não vai querer se sentir como um inseto sob um microscópio. Quanto menos intimidante você for, mais rapidamente irá obter a informação que deseja.

Mantenha o ambiente neutro. Se seu interlocutor tem medo de altura, você não vai querer levá-lo para o alto do edifício em um escritório todo de vidro com uma visão da rua a partir do 54º andar. Se fizer isso, nunca saberá se seus gestos nervosos, seus olhares furtivos e o tamborilar de seus dedos são provocados por suas perguntas ou por seu medo de estar a uma altura tão grande. Sua reação não será nem confiável nem observável. Não entreviste ninguém em público se for possível evitá-lo; as distrações de um ambiente público também aumentam a probabilidade de que o comportamento que você observa não seja confiável.

Deixe bem claro quando a entrevista está oficialmente terminada, mas continue conversando. A maior parte das pessoas culpadas irão exibir um enorme alívio pós-entrevista – uma mudança de postura, um novo padrão respiratório, uma piada ou risada nervosas. Esses comportamentos podem ser tão úteis para você quanto a própria entrevista.

Conte a história certa. Todo mentiroso tem uma racionalização – uma história que ele próprio se conta para que possa viver com sua mentira. Racionalizar ajuda os mentirosos a explicar por que eles não deveriam ser julgados rigidamente por roubarem dinheiro, mentirem em seus currículos, serem corretores para um esquema de pirâmide, ficarem chapados na hora do

almoço, subornarem seus amigos...

DICA PARA DETECTAR MENTIRAS

Preste atenção quando você termina um interrogatório. Se alguém que estava na berlinda expressa um alívio visível pelo fato de o questionamento ter terminado, é possível que seja porque sua história fraudulenta funcionou.

Alguém que rouba de seu empregador, por exemplo, pode contar qualquer uma das seguintes histórias:

- “Sou uma pessoa honesta, mas a economia está em um momento terrível e tenho que fazer o possível e impossível para sustentar minha família.”
- “Não tive escolhas – minha esposa está doente e não pode trabalhar e minha primeira obrigação é para com minha família.”
- “Eu tinha de fazer alguma coisa para provar que esta companhia tem um sistema de controle terrível.”
- “Não é roubo realmente, porque eu sempre tive a intenção de devolver o dinheiro. Sou uma pessoa boa.”
- “É claro que eu aceitei uma propina. Todo o mundo faz isso – você fica abandonado a sua própria sorte se não faz isso.”

A racionalização pode ser tão confiavelmente predita que interrogadores penais têm livros temáticos – um tipo de “bíblias” que faz um inventário de todas as razões típicas conhecidas que um criminoso pode dar para justificar seu crime específico. Interrogadores se preparam para uma entrevista fazendo uma revisão das cinco ou mais desculpas que uma pessoa mentirosa

pode dar para o crime que cometeu. Você precisa fazer o mesmo. Faça uma lista de todas as racionalizações que você acha que alguém pode contar para justificar sua mentira ou para distorcer o motivo verdadeiro por trás de suas ações.

Assegure-se de levar em consideração o “padrão de culpa” do seu interlocutor – as maneiras pelas quais ele sempre atribui a culpa pelas ações erradas. A compreensão de padrões de culpa é crucial para o processo de ajustar delicadamente a preparação de sua história. Ele tende a culpar a si mesmo ou a outros? É provável que ele culpe uma vítima (“Ela estava pedindo isso”) ou ele se considera uma vítima? (“Armaram para mim”.) A maneira como um interlocutor absorve ou rejeita a culpa irá dar forma à maneira como você tenta ajudá-lo a contar sua história.

Proponha histórias. Quando você vê uma cena de interrogatório em programas tais como *Law & Order*, um interrogador intransigente geralmente fica em pé ao lado de um suspeito acovardado e o bombardeia, sem parar e aos gritos, com perguntas agressivas destinadas a intimidá-lo e a obrigá-lo a confessar. Isso são coisas dos programas de TV, não da vida real. Se você estivesse testemunhando uma interrogação na vida real, veria duas pessoas sentadas, em cadeiras separadas por uns vinte centímetros, conversando tranquilamente. O interrogador não se apresentaria como um antagonista; ao contrário, ele começaria com um monólogo em voz baixa e ofereceria uma série de razões possíveis pelas quais o suspeito poderia ter cometido o ato fraudulento. O sentimento na sala poderia até ser de colaboração: “Estamos trabalhando juntos para descobrir isso”.

É assim que sua entrevista deve ser. Você quer obter cooperação e não coagir seu interlocutor. Você quer reforçar uma racionalização existente e não plantar novas ideias na cabeça dele. Que tipo de abertura tem mais probabilidade de obter uma resposta?

COMO SOA A CULPA

Cauteloso: “Eu liguei para o repórter? O que você quer dizer com isso?”

Vago: É improvável que um mentiroso especule sobre como algo foi feito: “Uhn – realmente não sei como eles poderiam passar esses documentos adiante e não serem apanhados”.

Extremamente educado, calmo ou intelectual: “Meu Deus, que pesadelo; e a fusão das empresas a ponto de ser realizada também. O que posso fazer para ajudar?”

Relutante para oferecer informação adicional: “Já falei tudo o que sei – o que mais você quer?”

Desdenhoso: “Bem, tenho certeza de que ninguém vai acreditar em tudo que lê naquela coluna. Com certeza o negócio irá acontecer”.

Frágil: “Por que você está perguntando a mim? Como é que você pode achar que eu faria uma coisa assim?” ou “Francamente, você tem de acreditar em mim!”

Breve: Pessoas honestas não têm medo de falar enquanto as culpadas tentarão fazer com que suas respostas sejam as mais breves possíveis. Se falam muito é apenas para oferecer detalhes inúteis e inapropriados.

Ilógico: Mentirosos muitas vezes lhe contarão uma verdade diferente daquela sobre a qual você está perguntando. Portanto, se você perguntar a alguém “Onde você comeu esta tarde?” e ele respondeu “Nunca saio do escritório durante o dia”, você deve prestar atenção. A resposta dele pode ser verdade, mas ele não respondeu à pergunta. Sua próxima

pergunta: “Por que não?”

Linear: A história de um mentiroso muitas vezes será contada em uma ordem estritamente cronológica e ele terá muita dificuldade de retornar se lhe pedirmos para voltar para uma parte qualquer da história.

Se a mentira revolve ao redor de alguma forma de roubo, você poderia dizer: “Já vi isso antes, John, casos em que o patrão é rico e as pessoas trabalhando para ele são realmente mal pagas. Não é justo”. Ou se você sabe que o suspeito tende a culpar a si mesmo, pode sugerir uma história na terceira pessoa – para tirar o foco dele – e expressar um pouco de compaixão: “Isso me lembra a história de uma mulher que estava em uma situação semelhante alguns anos atrás...”

Observe seu interlocutor cuidadosamente. Você está procurando algumas poucas reações-chave. Em algum momento a pessoa começou a prestar mais atenção, a sacudir a cabeça, a ficar emocionada – ou, ao contrário, a apertar os lábios como se estivesse contendo a emoção? Se não, tente outra direção. “Há momentos em que um homem tem de reivindicar seus direitos, você não acha? Não podemos deixar que as pessoas simplesmente pisem na gente.”

Investigadores treinados irão sugerir uma história após a outra, gentilmente, por cerca de vinte a trinta minutos, até que acertem a história correta. Pessoas honestas irão rejeitar todas as histórias por mais plausível que seja cada versão que você apresente. Se você não for crítico e for generoso, no entanto, muitas pessoas culpadas aproveitarão rapidamente a oportunidade de ter empatia com alguém que entende o que as levou a fazer algo que elas provavelmente nunca se acharam capazes de fazer. Lembre-se de que a maior parte dos mentirosos quer lhe dizer a verdade. Facilite as coisas para eles.

BASIC PASSO N. 2, REVISÃO: FAÇA PERGUNTAS ABERTAS

- Faça uma lista da evidência e da informação que falta.
- Faça uma lista de perguntas do tipo quem, quando e onde e prepare as respostas possíveis antecipadamente.
- Defina o perfil dos padrões de culpa, e das necessidades pessoais e profissionais de seu interlocutor.
- Verifique sua evidência em busca de vieses.
- Desenvolva afinidade.
- Obtenha uma resposta observável.
- Proponha histórias múltiplas.

Passo n. 3: estude os aglomerados

Você já sabe que precisa observar tudo que vê e ouve quando está escutando alguém responder a suas perguntas abertas. Dentro de poucos minutos você provavelmente começará a perceber os aglomerados de indícios faciais, comportamentais e verbais. Individualmente eles não significam nada. Juntos, eles lhe dão uma boa ideia do estado de espírito de seu interlocutor.

Talvez você perceba que, enquanto tenta entender por que Carl não deu continuidade a uma tomada de direção importante – “Eu sei que vocês estão bastante ocupados por aqui; deve ser difícil manter o ritmo de trabalho com todos esses telefonemas que precisam ser feitos” –, ele joga a cabeça para frente antes de lançá-la para trás e respira profundamente pelo nariz; aperta os lábios até que são apenas uma linha fina; estala as juntas dos dedos. Você já viu esses comportamentos antes, mas todos de uma só vez? Por que Carl está desconfortável? Uma vez mais, é aqui que suas técnicas

de definição de comportamento básico, sua empatia e sua intuição entram em jogo.

Às vezes o maior indício de que alguém está mentindo está nos aglomerados de comportamentos que não são normalmente exibidos ao mesmo tempo. Como já observamos, as pessoas que têm a intenção de mentir irão prestar uma atenção meticulosa àquilo que dizem – mas a menos que tenham tido uma oportunidade de ensaiar sua história antes, seu corpo irá inconscientemente traí-los. Geralmente, acertar as palavras em uma mentira exige tanta energia mental que não sobra nenhuma para que o mentiroso também planeje seus maneirismos.

Se você perguntasse “Quantos anos da graduação você realmente completou?”, seu companheiro poderia responder “quatro”, mas mostrar só três dedos. Normalmente ele perceberá seu erro e o corrigirá, talvez acompanhado por um sorrisinho e um “ôpa!” É claro, esse erro poderia ser um erro honesto. Mas, por outro lado, foi comprovado que, quando há incongruência entre o comportamento verbal e o não verbal, o não verbal é geralmente o mais fiel¹.

A seguir um resumo dos aglomerados nos quais você deve ficar de olho:

Aglomerados não verbais

- gestos para ajeitar a aparência;
- torcer as mãos;
- pés voltados para dentro;
- parte superior do corpo rígida, imobilidade inapropriada;
- lábios apertados ou mordida no lábio;
- postura curvada ou de autoproteção;
- mexendo os objetos na mesa ou no chão;
- expressão de alívio pós-entrevista;
- suor excessivo, respiração, tamborilar dos dedos;
- mudança no ritmo do piscar;
- dar de ombros, punhos cerrados, piscadelas, palmas

- voltadas para cima sem sincronia com o diálogo;
- sorriso falso;
- olhos fechados.

Aglomerados verbais

- enunciados qualificadores: “Pelo que eu sei...” “Para dizer a verdade...”;
- repetir sua pergunta literalmente;
- tempo de resposta não espontâneo;
- tom de voz frágil e apologético;
- evitando a pergunta (P. ex.: “Já falei com o RH sobre isso.”);
- detalhes inapropriados;
- respostas curtas, reduzidas;
- referências religiosas (“Juro sobre a Bíblia.”);
- objeções a especificidades irrelevantes (“Não. Eu comi o frango, não o bife.”);
- reclamando sobre a própria entrevista (“Quanto tempo isso ainda vai demorar?”);
- atitude pouco cooperativa ou desdenhosa;
- mais ênfase em persuadi-lo do que nos fatos.

BASIC PASSO N. 3, REVISÃO: ESTUDE OS AGLOMERADOS

Procure grupos de comportamentos verbais e não verbais suspeitos de serem mentirosos, especialmente aqueles que normalmente não ocorrem juntos.

Passo n. 4: Perceba intuitivamente as lacunas

Há vários tipos de lacunas que você deve procurar se suspeita que

alguém está lhe enganando.

Lacunas de enunciados revelam uma incongruência entre aquilo que alguém disse que estava fazendo e aquilo que os fatos lhe dizem. Se Jake diz que ficou de segunda a quarta-feira em São Francisco cuidando de clientes, não é absurdo perguntar por que ele não tem um único gasto com cartão de crédito registrado para terça-feira. Isso é um tipo de incongruência. Ou talvez haja um desencontro entre a história que Jake está contando e aquela que você escuta de sua parceira, Júlia.

Lacunas lógicas na maneira como uma série de eventos pode ter se desdobrado estão muitas vezes bem diante de seu nariz. Richard diz que ele não fez a transferência quando você lhe disse por que estava esperando a aprovação de Bill – no entanto, antes ele nunca precisou da aprovação de Bill.

Lacunas comportamentais muitas vezes exigem o uso pleno de suas técnicas de definição de comportamentos básicos. Se seu sócio fica repetindo que teve de trabalhar até as duas da manhã – quando ele sempre costumava brincar sobre como ele era o único advogado vivo que precisava oito horas completas de sono para funcionar –, isso é uma lacuna comportamental. Pode fortalecer sua suspeita de que ele está cobrando dos clientes mais do que devia.

Lacunas emocionais são às vezes as lacunas mais difíceis de detectar, mas também são as mais cruciais. Imagine-se negociando uma sociedade com alguém que lhe diz repetidamente como ele está entusiasmado por estar negociando com você. Subitamente passa pelo rosto dele um risinho assimétrico – a expressão facial para desprezo. O que você deve fazer? Bem, em primeiro lugar, considere sair pela porta afóra e não voltar. O negócio não irá acontecer, e, se acontecer, você estará a caminho de um acordo insatisfatório.

Não ignore sua intuição. Às vezes, como em uma lacuna de enunciado, há uma óbvia desconexão entre aquilo que você ouve e aquilo que sabe ser verdade. Muitas vezes, no entanto, a única coisa que tem para lhe guiar é seu instinto.

Você não pode dizer exatamente por que, mas algo estava estranho sobre a maneira como o advogado de seu sócio na fusão lhe respondeu de uma maneira brincalhona: “Bom dia! Você está pronto para fazer um negócio que vai deixar todos nós ricos?” Nada que você possa especificar, mas você tem uma intuição de que as coisas não estão cheirando bem... Tudo bem. Confie em seu instinto. As reações intuitivas são poderosas! Se você acha que tem alguma coisa errada na situação, provavelmente existe um motivo para sua suspeita.

Quase todas as pessoas que foram seriamente ludibriadas irão se lembrar de um momento em que estiveram constrangidas, zangadas ou preocupadas demais por terem sido educadas e não terem dito “não” em um momento que parecia estar errado. “Eu deveria ter prestado mais atenção e feito mais perguntas”, a vítima compreende hoje. Algo que ela ouviu ou viu simplesmente não se encaixava com aquilo que ela sabia ser verdade. E ela deveria ter seguido sua intuição.

BASIC PASSO N. 4, REVISÃO: PERCEBA INTUITIVAMENTE AS LACUNAS

Se algo não parece certo, examine mais detalhadamente a diferença entre aquilo que você saber ser verdade e aquilo que alguém está lhe dizendo ou indicando ser verdadeiro. Especificamente procure:

- lacunas de enunciados;
- lacunas lógicas;
- lacunas comportamentais;
- lacunas emocionais.

O quinto passo Basic o ajuda a se assegurar de que você nunca mais irá ignorar seu instinto.

Passo n. 5: Confirme

A confirmação não é chegar a um momento definitivo em que você diga “Peguei você!” É possível que você nunca venha a saber toda a verdade sobre o incidente que está investigando. Mas se chegou até o Passo 5 e tem uma forte intuição de que seu interlocutor está lhe enganando, você pode fazer uma série de perguntas confirmadoras que lhe permitirão testar essa intuição. Essas perguntas também levarão sua investigação um passo à frente para ajudá-lo a determinar a honestidade de uma pessoa inocente.

Faça repetidamente a mesma pergunta que procura descobrir fatos, mas sempre de maneiras diferentes. Se você tem quase certeza de que Jake tirou um dia de folga durante a conferência para desfrutar de São Francisco em vez de trazer novos negócios, você poderia perguntar: “O que foi que Júlia achou a respeito do que vocês conseguiram realizar na terça-feira?” A seguir, você pode continuar dizendo: “Eu sei como os horários das conferências são pesados. Fale-me um pouco sobre os seminários que foram oferecidos na terça-feira”.

Pergunte: “Como você está se sentindo?”, diretamente. Se você está realizando uma investigação formal, pergunte a sua interlocutora como ela está se sentindo sobre ser investigada. Uma pessoa honesta, acusada erroneamente, estará zangada e lhe dirá isso. Uma pessoa mentirosa pode exibir um conjunto complexo de emoções mistas e pode até ter um ataque de nervos ou expressar culpa.

Pergunte: “O que deve ocorrer com a pessoa que

for considerada culpada?” Pergunte a seu interlocutor o que ele acha que deveria acontecer com seja quem for que cometeu o ato sob investigação. Uma pessoa culpada pode recomendar uma punição indulgente ou dizer “Não sei”, enquanto uma pessoa honesta normalmente irá recomendar uma punição apropriada em um tom de voz cooperador.

Pergunte: “Quem você acha que fez isso?” Uma pessoa culpada ou não irá mencionar nomes ou tentará ampliar a investigação. “Poderia ter sido qualquer um na Contabilidade”, “Havia muita gente na sala de conferências naquela tarde”. Uma pessoa honesta, por outro lado, provavelmente irá cooperar mencionando possíveis suspeitos.

Peça a seu interlocutor que lembre detalhes de sua história de frente para trás. “E onde você estava antes daquela reunião na Fourth Street?” Uma pessoa culpada terá muita dificuldade de se lembrar dos detalhes em ordem inversa. Ela provavelmente irá oferecer fatos anteriormente não mencionados ou até confessar depois de se enrolar em sua própria história por bastante tempo.

Pergunte: “O que você acha que pode ter levado alguém a fazer isso?” Quando lhe pedimos para especular sobre uma terceira pessoa, um interlocutor culpado muitas vezes irá oferecer sua própria “história” para o motivo pelo qual aquela pessoa fez aquilo. Ela pode também evitar a pergunta completamente. Uma pessoa honesta tem mais probabilidade de se envolver em uma especulação cooperativa com você.

Faça perguntas que deixam claro que você tem, em seu poder, fatos que não lhe foram dados por seu interlocutor. “Quando você e Graydon ficaram até mais tarde aquela noite...” Uma pessoa honesta irá lhe corrigir: “Eu estava lá sozinho”. Um mentiroso não ousaria.

Pergunte: “Como é que você acha que esta investigação vai terminar?” Uma pessoa honesta será muito mais positiva do que uma pessoa mentirosa, que muito provavelmente irá dizer: “Espero que me inocente... é o que ela deve fazer”.

Faça perguntas que minimizem a significância do incidente. “Já vimos orçamentos com déficits muito maiores do que esse na maior parte dos departamentos, mas mesmo assim precisamos entender qual é o significado deste.” Pessoas que inferem uma punição leniente em razão da minimização irão compartilhar informações adicionais com você.

Faça perguntas com duas respostas possíveis, ambas sugerindo fraude. “Você não teve escolha, a não ser molhar a mão do advogado deles para fechar o negócio? Ou foram os dados exagerados da pesquisa do mercado que fizeram com que eles fechassem o negócio tão rapidamente?”

BASIC PASSO N. 5, REVISÃO: CONFIRME

No momento em que acha que está sendo enganado, faça tantas perguntas quantas forem necessárias para ter certeza de que você está certo. Analise quaisquer aglomerados estranhos de indicadores verbais de mentira que você ouve nas respostas do seu suspeito.

Algumas advertências

Evite ficar preso em um estilo negativo se você realmente acha que alguém que você está confrontando é culpado. Quanto mais uma pessoa teima,

nega e protesta, “Eu não fiz isso!” ou “Isso não foi o que aconteceu”, tanto mais distante ela estará de ser franca com você e tanto mais difícil será conseguir que ela ofereça qualquer informação adicional. Faça o possível para redirecionar a conversa se isso ocorre, mesmo que isso signifique interromper a pessoa ou falar ao mesmo tempo que ela – “Estou lhe ouvindo, mas agora me dê um minuto” –, e depois continue com sua própria explicação daquilo que você acha que aconteceu. Redirecione a discussão e desgaste a insistência da pessoa sobre sua inocência.

Não subjogue seu interlocutor com um bombardeio de perguntas agressivas. Quando você está frustrado ou ansioso para apressar as coisas, pode ser tentador começar a fazer perguntas capciosas para tentar chocar a pessoa e obrigá-la a confessar. Essa é uma tática usada na TV e provavelmente não vai funcionar fora de um programa de detetives.

Mesmo durante o Passo 5, “Confirme”, admita que você pode estar errado. Não “decida” que alguém é culpado. Condenações errôneas não são éticas. Lembre-se de olhar e escutar. Você sempre irá aprender algo novo se escutar com suficiente interesse e fizer as perguntas certas.

O treinamento Basic é uma ferramenta que pode mudar a maneira como você se comunica com todos a sua volta, seja quando você está buscando uma confissão, informações ou simplesmente tentando conhecer alguém melhor. O *insight* que o método fornece para as maneiras que as pessoas se desviam da verdade, e para as muitas maneiras que elas usam para justificar suas mentiras, pode transformar suas decisões em contratações de funcionários, nas escolhas de compras e na capacidade de negociar vantajosamente.

1 [Disponível em http://www.reid.com/educational_info/r_tips.html?serial=12517299181743878].

PARTE II

DESENVOLVENDO A CONFIANÇA

DETECTANDO MENTIRAS DE ALTO RISCO

Negociações de alto risco inspiram mentiras de alto risco. Caitlyn Heffernon, a diretora-executiva de uma companhia de software empresarial baseada em Boston, não podia acreditar sua boa sorte. Após ter passado oito anos difíceis construindo sua companhia, ela tinha finalmente fechado o negócio de uma vida inteira: uma venda definitiva para um antigo concorrente, à vista, por milhões. Com o negócio pronto para ser fechado na quarta-feira seguinte, Caitlyn passou o fim de semana comemorando com sua família e animadamente fazendo planos para o futuro.

Na segunda-feira à noite, Caitlyn recebeu um telefonema de seu advogado. O advogado da outra parte não estava respondendo a seus e-mails ou telefonemas. Caitlyn telefonou para o diretor-executivo da firma adquirente e enviou-lhe um e-mail perguntando se podiam conversar, mas não recebeu qualquer resposta. Tampouco teve um retorno na terça de manhã ou na terça à tarde. O outro lado tinha amarelado. A quarta e a quinta passaram. Na sexta-feira, a companhia adquirente anunciou publicamente que tinha adquirido outro concorrente em um negócio de porteira fechada, por um preço significativamente mais alto do que aquele que Caitlyn tinha tentado obter.

Caitlyn ficou inconsolável. Como isso poderia ter acontecido? Seu momento no mercado tinha sido perfeito, ela tinha pedido um preço justo e tinha sido tão flexível quanto possível, focalizando somente os três pontos mais importantes que lhe importavam: o preço, seu contrato de consultoria e um negócio 100% à vista. Ela tinha sido clara desde o princípio sobre aquilo que esperava ganhar com a venda e a negociação tinha ocorrido tranquilamente em virtude de suas expectativas razoáveis e de sua disposição de deixar de lado outros pontos do negócio em benefício daqueles três mais importantes.

Desesperada para descobrir onde o negócio tinha fracassado, Caitlyn releu cuidadosamente seus e-mails, as anotações de suas chamadas telefônicas, as instruções do advogado – ou seja, toda a história do processo que ela tinha sido escrupulosa o bastante para preservar. Em nenhum lugar ela pôde encontrar uma indicação de que a outra companhia estava em uma crise de liquidez ou estava desconfortável por ter de pagar à vista. Na verdade, quando Caitlyn tinha declarado sua preferência por pagamento à vista o diretor-executivo tinha respondido alegremente: “Se depender de mim, já temos um negócio praticamente fechado”.

O que é que tinha dado errado?

TUDO É UMA NEGOCIAÇÃO

Todos os aspectos de um negócio exigem alguma forma de negociação. Ações tão simples como decidir uma data final ou conceder um aumento envolvem negociação; o mesmo se aplica à seleção de uma agência de publicidade para lançar seu novo produto, fechar um negócio com seu sócio no empreendimento conjunto na Ásia, ou convencer seu gerente de vendas a não mudar para Londres – a negociação está entremeadada no tecido de suas interações cotidianas no trabalho.

Certamente isso não é novidade para você. Mas é possível que você não saiba que, quando os riscos são altos, aqueles a quem damos uma oportunidade de mentir quase sempre irão aproveitar aquela oportunidade¹. Quando você considera o número de negociações que realizou – e depois as reavalia à luz da alta probabilidade de que foi enganado em algum momento do caminho –, pode começar a acreditar que não está tão preparado para negociar quanto pensou que estava.

Vamos decompor as afirmações sobre a mentira em negociações. Os dados que pesquisadores acumularam sobre o tema inclui essas descobertas interessantes:

- Quanto maior for o incentivo potencial em jogo, tanto maior a probabilidade de que as pessoas irão mentir e tanto maior sua expectativa de que os outros também irão mentir.
- As pessoas pechinham mais e têm mais tendência a mentir quando acreditam que têm perdas significativas em jogo².
- Quanto menos confiável for a reputação ou a aparência de um negociador, tanto maior a chance de que irão mentir para ele – e tanto menor a culpa que o mentiroso irá sentir³.
- Negociadores que suspeitam que outros esperam que eles digam a verdade (ou são informados diretamente disso) ou que sua versão dos fatos será verificada, se comportarão mais honestamente durante uma negociação⁴.
- Muitas pessoas que mentem durante negociações relatam sentir muito pouca ou nenhuma culpa, justificando suas ações como autodefesa. A maior parte desses indivíduos já foi vítima de mentiras no passado⁵.
- A confiança pode ser reconstruída após uma das partes ter realizado ações suspeitas, mas muito mais tempo é necessário para reconstruir um relacionamento de confiança se a ação foi acompanhada por mentira⁶.

Maurice E. Schweitzer é um professor-associado de gerenciamento de operações e informação no colégio de administração Wharton. Sua pesquisa se concentra em emoções, processos decisórios éticos, e no processo de negociação. No capítulo de Schweitzer “Deception in Negotiations” (Mentira em negociações) no livro *Wharton on Making Decisions*, ele descreve as negociações, em 1994, de um contrato de trabalho que ocorreu entre a companhia Textron e os trabalhadores da United Auto. As autoridades da Textron garantiram aos trabalhadores da United Auto que eles não tinham quaisquer planos de subcontratar empregos para trabalhadores não sindicalizados. Mas quando o contrato foi assinado, a Textron anunciou que tinha a intenção de contratar trabalhadores não sindicalizados – algo que, soube-se depois, eles tinham planejado fazer há algum tempo.

A United Auto Workers processou a Texton por negociar com má-fé – e perdeu o processo. Um tribunal decidiu que se a UAW realmente tivesse se preocupado com a

questão de terceirização, o sindicato deveria ter se assegurado de acrescentar essa condição ao contrato⁷. “Deveríamos estar prevenidos contra fraudes”, diz Schweitzer. “Soluções legais não são um substituto para nossa própria vigilância”⁸.

OS TIPOS DE MENTIRA QUE VOCÊ IRÁ OUVIR

O primeiro passo com respeito à vigilância? Determine que informação foi omitida.

Tipicamente, as mentiras que você irá ouvir durante uma negociação são mentiras por omissão. *100% dos negociadores* mentiram ativamente sobre um problema ou deixaram de revelá-lo se ninguém lhes perguntou diretamente sobre aquilo⁹. Mentirosos ficam muito mais confortáveis quando escondem a informação do que quando a falsificam, porque esconder não exige que eles inventem, lembrem e depois contem uma história¹⁰. É mais fácil fingir que houve confusão ou dizer que a omissão foi um erro se a mentira eventualmente for percebida¹¹. O mentiroso pode dizer que estava planejando mencionar aquele fato relevante, mas surgiram outros assuntos, talvez ele não soubesse que era importante; ele poderia simplesmente ter esquecido de trazer aquele tema à tona, e, de qualquer forma, agora está tudo meio indistinto. Ele já nem consegue se lembrar do que foi discutido naquela ocasião específica.

Talvez as mentiras por omissão não pareçam assim tão sérias. Afinal, omitir parte de uma história é um ato passivo. Se um lado da mesa não pensa em perguntar sobre uma questão não material, será que o lado oposto tem a obrigação de trazê-la à tona? Podemos deixar este debate para os éticos. Bons negociadores simplesmente permanecem alertas à possibilidade de que não lhes digam tudo que precisam saber.

CONHEÇA A LEI

Uma mentira é considerada fraude de acordo com a lei consuetudinária se:

- 1) Ela adulterar um fato material.
- 2) O mentiroso souber ou acreditar que o fato material não é verdadeiro.
- 3) O mentiroso tem a intenção de induzir a vítima a tomar uma decisão baseada naquela adulteração.
- 4) Há “confiança justificável” por parte da vítima (ele/ela tem bons motivos para acreditar em você e para tomar uma decisão baseada naquilo que você disse).
- 5) Há dano ou ofensa à vítima¹².

Independentemente se a mentira por omissão é ou não uma mentira “verdadeira”, o fato é que muitas falsidades assim eventualmente passam a ser mentiras de comissão – uma óbvia falsificação – no momento em que o lado oposto realmente pensa em questioná-las.

Paul Ekman chama as mentiras de omissão de “mentiras de ocultação” e as mentiras de comissão “mentiras de falsificação”. Segundo ele, uma mentira de ocultação muitas vezes passa a ser uma mentira de falsificação quando o mentiroso sente que a vítima o está questionando¹³. Isso sugere que um bom negociador não deve colocar o mentiroso em uma posição na qual ele sinta que não tem outra escolha a não ser mentir.

TODOS ESTÃO FAZENDO ISSO... ENTÃO QUAL É O PROBLEMA?

Não é a meta de toda negociação ganhar algo da outra parte? O confronto e eventualmente a vitória não são uma parte intrínseca do conceito essencial de negociação? Alguns diriam que é ingênuo não esperar mentiras nessa situação. Certamente todos esperam que você irá blefar, e o blefe é tecnicamente uma mentira; e esperam que você peça mais do que aquilo que real-mente quer; tudo isso é simplesmente parte de uma boa estratégia. Além disso, mesmo que você não minta, a parte contrária irá fazê-lo.

Então por que não combater fogo com fogo? Deixando de fora as implicações morais uma vez mais, mentir raramente é a melhor estratégia. É importante lembrar que – ao contrário da história das mentiras da Textron para a UAW – podem haver consequências legais sérias em mentir. Alguns negociadores são simplesmente muito frouxos com sua distinção entre quebras de confiança morais e quebras de confiança ilegais. Segundo um pesquisador, “aquilo que moralistas muitas vezes considerariam apenas como um comportamento ‘pouco ético’ em negociações acaba sendo precisamente aquilo que os tribunais consideram como comportamento ilegal”¹⁴.

A mentira também pode prejudicar os resultados finais. Para estudar a dinâmica da confiança, da traição e da confiança renovada, os pesquisadores de Wharton elaboraram um jogo em que pares de jogadores que não podiam ver uns aos outros jogavam partidas em que tinham de decidir passar dinheiro para seu parceiro invisível ou mantê-lo para eles próprios. Os pesquisadores consistentemente descobriram que aqueles que enganavam seus parceiros e os convenciam de lhes repassar o dinheiro, inicialmente colhiam altos lucros, mas, à medida que as partidas continuavam, iam ganhando cada vez menos. Quando as regras foram mudadas e o jogo passou a ser feito sem qualquer opção de mentira, os dois jogadores se beneficiaram financeiramente¹⁵.

Como as negociações são, muitas vezes, o ponto de partida para relacionamentos comerciais – às vezes relacionamentos de longo prazo que podem impactar toda uma organização – é claramente um bom negócio desviar-se do ciclo de desconfiança e de mentira que com tanta frequência enreda os participantes em uma mesa de negociação.

NEGOCIAÇÃO E DETECÇÃO DE MENTIRA PARA MULHERES

Como vimos no capítulo 2, homens e mulheres mentem de uma maneira diferente e por motivos diferentes. Há menos probabilidade de que mulheres mintam em negociações porque, de um modo geral, elas se sentem menos confortáveis em mentir¹⁶ e sentem-se mais culpadas,

ansiosas e temerosas do que os homens quando estão contando mentiras sérias¹⁷. Mas, em geral, as mulheres também se sentem menos confortáveis com negociações do que os homens. Como ficam mais ansiosas e temerosas do que homens quando participam de negociações normalmente obtêm menos ganhos nessas negociações. Em seu livro *Women Don't Ask* (Mulheres não perguntam), Linda Babcock e Sara Laschever incluem as seguintes estatísticas desencorajadoras:

- Em pesquisas, 2,5 vezes mais mulheres do que homens dizem que sentem “muita apreensão” sobre negociar.
- Os homens iniciam negociações cerca de quatro vezes mais do que as mulheres.
- Quando lhes pedem para escolher metáforas para o processo de negociação, homens escolhem “ganhar um jogo de bola” e uma “luta livre” enquanto mulheres escolhem “ir ao dentista”.
- Mulheres são mais pessimistas com relação a quanto está disponível quando negociam e então normalmente pedem menos e ganham menos – em média 30% menos do que os homens.
- 20% das mulheres adultas (22 milhões) dizem que nunca negociaram na vida, embora muitas vezes reconheçam que a negociação é apropriada e até necessária.
- Ao não negociar um primeiro salário, um indivíduo tem a probabilidade de perder mais do que US\$ 500.000 aos 65 anos de idade – e a probabilidade de que homens irão negociar seu primeiro salário é quatro vezes maior que a das mulheres.
- Outro estudo calculou que mulheres que consistentemente negociam seu salário aumentam sua renda pelo menos em US\$ 1 milhão durante suas carreiras do que mulheres que não o fazem.
- 40% de todas as empresas nos Estados Unidos pertencem a mulheres, mas elas recebem apenas 2,3% do capital líquido disponível necessário para crescimento. As companhias que pertencem a homens recebem os outros 97,7%.
- Mulheres muitas vezes não sabem o valor de mercado de seu trabalho: suas expectativas de salário são de 3 a 32% mais baixas do que aquelas dos homens para os mesmos trabalhos. Os homens esperam ganhar 13% mais do que mulheres durante seu primeiro ano de trabalho em tempo integral e 32% mais no auge de suas carreiras¹⁸.

O nível muito alto de ansiedade e suas expectativas menores fazem com que as mulheres sejam muito vulneráveis às mentiras durante uma negociação. E embora elas possam não gostar disso, estão sendo obrigadas a negociar cada vez mais:

- Em 2008, dos 121 milhões de mulheres com idades entre 16 ou mais, 59,5% estavam trabalhando ou procurando trabalho¹⁹.
- O índice de divórcios nos Estados Unidos paira nos 50%²⁰.
- Em 2007, as mulheres ganhavam 77,5 centavos de dólar para cada US\$ 1 ganho por homens²¹.
- A porcentagem de mães solteiras (entre todas as mães) aumentou três

QUATRO PASSOS PARA UMA NEGOCIAÇÃO À PROVA DE MENTIRAS

O que é que faz um bom negociador?

Muitas pessoas lhe dizem que são espertas, astutas, e de alguma forma naturalmente talentosas para obter o que querem de uma transação. Os fatos dizem o contrário. Um bom negociador está disposto a fazer seu dever de casa – passar muito mais tempo antes da negociação planejando, elaborando estratégias e analisando do que seus oponentes imaginam. O verdadeiro trabalho de uma negociação ocorre antes de qualquer pessoa se sentar à mesa. Se você quer aprender as quatro maneiras seguras de fechar um negócio durável, à prova de mentiras, é bom que esteja pronto para trabalhar bastante.

1 Atualize sua filosofia de negociação

Filosofia? Sim.

Uma negociação é um sistema de sinalização. Digamos que um candidato potencial a um emprego dá sinais de que está também negociando com a concorrência por um emprego. Você, por sua vez, dá sinais de suspeita. Ele aumenta seus esforços para lhe persuadir... você indica que isso não está funcionando... e a competição continua. Essa situação foi estabelecida como uma transação do tipo ganha ou perde, aquela em que os dois parceiros na negociação lutam para estabelecer sua dominância. Cada um tenta agarrar o que pode com pouco interesse por aquilo que o oponente quer.

E cada participante crê – ou espera – que suas intenções estejam disfarçadas por uma fachada encantadora, obsequiosa e razoável. Mas, como você aprendeu, nossa face, nosso corpo e nossa voz constantemente vazam sinais sobre como nos sentimos realmente. Mesmo que nenhum dos dois parceiros à mesa seja um detector de mentiras treinado, cada um deles subconscientemente capta sinais indicando se o outro está interessado em uma negociação cooperativa ou antagonista. Esses sinais diretamente influenciam a confiança e, assim, o grau de disposição que cada um tem para enganar o outro. Como o Professor Schweitzer em Wharton descobriu, os indivíduos que abordam negociações com uma filosofia de ganhar ou perder “terão mais probabilidade de mentir e de mentir mais flagrantemente do que aqueles que têm uma atitude cooperativa”²³.

E se, em vez disso, você acreditasse verdadeiramente e, portanto, assinalasse verdadeiramente que sua prioridade é uma negociação cooperativa e não antagonista? Ou seja, que você considera essa transação como uma situação de ganha-ganha e não como uma competição do tipo ganha-perde. Certamente você teria mais motivação para descobrir maneiras pelas quais poderia fazer concessões sem perder de vista seus melhores interesses. Poderia se assegurar de que ambos os parceiros terminariam satisfeitos com a transação.

Você pode estar perguntando: “Mas de que me adianta atualizar minha filosofia se o outro lado insistir em adotar uma abordagem do tipo ganha-perde? Só posso controlar

minha própria atitude e meu próprio comportamento, portanto como posso influenciar a maneira como a outra pessoa decide negociar?”

Dando o tom. No momento em que começamos a romper os impasses antagonistas que são com muita frequência o ponto de partida para negociações, abrimos a porta para maneiras mais criativas e produtivas de promover nossos interesses comerciais e construímos redes profissionais mais fortes enquanto fazemos isso.

Talvez seja um problema cultural: uma sociedade capitalista que encoraja as pessoas a verem negociações como um jogo de soma zero – minha perda é seu ganho, meu ganho é sua perda – inevitavelmente irá encorajar um intercâmbio antagonista²⁴. No entanto, não é necessário que seja assim. Se escolhermos abordar todas as negociações, sejam elas por um negócio único ou para um acordo de longo prazo, em um espírito de ganha-ganha, imediatamente reduziremos a oportunidade e a tentação para que as partes negociadoras mintam. Isso é no melhor interesse de todos.

TÁTICAS GANHA-GANHA

Em seu livro memorável, *Getting to Yes* (Chegando ao sim), Roger Fisher, William Ury e Bruce Patton apresentam quatro táticas para negociadores do tipo ganha-ganha: (1) separe as pessoas do problema; (2) concentre-se nos interesses, não nas posições; (3) invente opções para ganho mútuo; e (4) insista em critérios objetivos. Táticas adicionais para solidificar o resultado ganha-ganha podem ser facilmente adotadas por detectores de mentiras²⁵:

Nem todos os enganos são mentiras completas e a maior parte das negociações não pode ocorrer sem incluir alguma forma de ofuscação²⁶, por menor que seja. À medida que você se esforça para solidificar sua filosofia de negociação ganha-ganha, pense até que ponto está disposto a distorcer a verdade para obter uma vantagem na negociação e onde você vai estabelecer seu limite. Por exemplo, a deturpação de fatos é ilegal, mas “inflar” – oferecer um elogio essencialmente vazio de um produto ou de um serviço, não é. Alguns exemplos de “inflar”: “Este é um negócio tão fantástico”; “Uma propriedade meticulosamente restaurada e encantadora”; “É uma peça de arte tão notória, que eu poderia muito bem ficar com ela eu mesmo!” Se você trabalha com vendas, com que quantidade de “inflação” está disposto a se envolver? Decida previamente até que ponto você pode ir confortavelmente.

Pense muito sobre as promessas que você faz. Pesquisadores descobriram que é uma das táticas de regateio mais prejudiciais que os negociadores usam²⁷. Imagine que você aceitou um emprego para dirigir uma operação global e depois descobre que seus novos patrões estão planejando acabar com a maior parte de seus negócios no exterior. Negociadores conhecidos por esse tipo de promessas falsas sofrem um dano significativo em sua reputação e podem ter dificuldade de

se recuperar. Embora enganar um associado durante as negociações possa dar uma vantagem de curto prazo ao mentiroso, em última instância isso causa tanto dano de longo prazo a nossa reputação que simplesmente não vale a pena fazê-lo²⁸.

As pessoas se sentem justificadas em mentir quando acham que estão lidando com um mentiroso. Portanto, você deve aproveitar todas as oportunidades para reforçar a reputação honesta de sua companhia e sua própria reputação pessoal quando estiver negociando. Aqueles que podem ter pensado em mentir porque pensaram que seria a única maneira de “ganhar” se sentirão aliviados de saber que não precisam estar prevenidos contra você.

Quando a GM introduziu a Saturn a marca ganhou uma multidão de seguidores imediatamente não só porque era um carro pequeno, com um bom preço e um bom *design*, mas porque as pessoas adoraram o tipo de experiência de vendas sem ter de pechinchar que a GM também tinha introduzido com a Saturn. A Saturn conseguiu fazer com que o negócio justo se tornasse sua marca inconfundível. Se mais empresas fizessem o mesmo, as negociações de todos os tipos se tornariam muito menos estressantes.

2 Prepare, prepare e prepare

Como é o caso com a maioria das atividades, investir tempo é o que obtém os melhores resultados. O sucesso de negociadores habilidosos é resultado da tremenda quantidade de planejamento, da elaboração de uma estratégia e de análise de dados – em outras palavras, de muito trabalho – que eles fazem antes até mesmo de começar a regatear.

Além de uma preparação meticulosa, você também irá botar seu treinamento no método Basic para funcionar. Uma negociação à prova de mentiras, afinal, é uma conversação de alto risco que exige confiança, cooperação e abertura – exatamente o tipo de intercâmbio que o Basic está especificamente destinado a encorajar. Portanto, quando você estabelece suas metas e coleta e analisa os dados, já deverá ter uma resposta para duas perguntas: (1) Qual será a melhor maneira de apresentar seu caso para obter o que quer; e (2) Como irá estruturar seus pedidos de informação para que eles atraiam respostas honestas e detalhadas da outra parte na negociação?

DUAS PERGUNTAS PRELIMINARES QUE ECONOMIZAM TEMPO

1) Este negócio é realmente um bom negócio?

Não perca tempo em uma luta enfadonha tentando fechar um negócio inadequado. Concentre sua atenção nos relacionamentos comerciais que têm probabilidade de permanecer os mais fortes no longo prazo.

Seria ineficiente dedicar muito tempo para “ler” alguém que não será responsável por decidir se o negócio irá ser realizado. Se não há forma de conseguir um encontro face a face com o tomador de decisões final, mapeie o processo decisório da oposição e faça o possível para negociar com um tomador de decisões.

Sua preparação deve começar com uma lista que inclua:

Informação necessária que você não tem. Faça uma lista prévia das perguntas que lhe permitam perguntar pelos dados que estão faltando de uma maneira que seja apropriada para o processo de regateio. Tente prever o que será coberto durante toda a negociação e decida quando irá introduzir cada pergunta.

Informação que esperarão que você compartilhe. Imagine o que você gostaria de saber se estivesse sentado do outro lado da mesa e esteja preparado para fornecer essa informação com o mesmo nível de detalhes que você solicitaria dos outros. Prepare-se também para o inesperado. Assegure-se de que tem todos os seus dados impressos ou com cópias de reserva com bastante antecedência para que um erro não faça parecer que você está tentando ocultar alguma coisa quando, na verdade, você foi apenas vítima de mal planejamento ou de uma pequena falha tecnológica.

Por exemplo, digamos que você está fundindo um website com um outro maior no mercado. No último momento, o comprador solicita os dados do tráfego diretamente dos registros do servidor que iriam dar sustentação a sua afirmação de que vocês são o segundo maior site em seu mercado. Você concorda imediatamente... mas então seus servidores travam, seu comprador fica nervoso e o negócio fracassa. Nada anuncia mais perigo com mais rapidez do que prometer informação e depois não ser capaz de produzi-la. Não deixe que isso ocorra.

Um esboço de como você acredita que seu parceiro na negociação percebe você. Isso deve incluir resultados positivos específicos que, em sua opinião, ele irá obter se o negócio for fechado.

Onde exatamente você quer chegar. Qual é o verdadeiro obstáculo para esse negócio? Qual será o resultado provável se você decidir cair fora?

As questões que precisam ser discutidas. Uma tarefa enfadonha, mas uma disciplina necessária; faça uma lista detalhada antecipadamente.

As concessões que você está disposto a fazer. Discuta em detalhes e antecipadamente com todos os membros da equipe negociadora as possíveis concessões, de tal forma que o grupo apresente uma frente unida quando a difícil tarefa de analisar as concessões surgir.

Quando sua lista de verificação estiver completa ensaie mentalmente a *negociação não verbal*. Imagine que você está encontrando o parceiro, sentando-se, iniciando a conversa,

fazendo perguntas, expressando divergência. Os atletas chamam esse processo de “visualização” e o usam para se preparar para jogos iminentes. Você pode fazer a mesma coisa de tal forma que esteja relaxado, confiante e acessível durante as reuniões.

SOBRE O QUE MENTEM OS NEGOCIADORES

Seu objetivo final. Negociadores experientes sabem que uma oferta final nem sempre é uma oferta final. Há com frequência algum grau de regateio. A maioria das pessoas entra em uma negociação sabendo que o preço de reserva de um comprador ou de um vendedor, ou seja, o ponto em que ele irá se retirar da negociação, pode ser flexível, e há poucas consequências legais (se é que há alguma) de blefar sobre esses pontos.

Seus interesses. 28% dos negociadores mentem sobre interesses em comum²⁹, dizendo coisas como “também não temos pressa de fechar o negócio”. Eles podem também deturpar a importância que dão a certas questões a fim de obter concessões. “Na verdade, eu queria o carro azul, não o vermelho. Você não pode reduzir o preço um pouco mais?” Raramente existem ramificações legais quando alguém deturpa seus interesses, embora a ética de fazer isso seja questionável.

Suas intenções. Negociadores muitas vezes obtêm concessões mentindo sobre suas intenções. O diretor-executivo de uma companhia compradora pode garantir à presidente de uma empresa familiar que se ela vender, os empregos de seus funcionários estarão garantidos – e depois eliminar todo o corpo de funcionários quando a venda for realizada.

Informação elástica. Mentirosos muitas vezes acham fácil justificar “informação elástica” deturpada – dados que não podem ser verificados com segurança³⁰ – tais como estimativas de renovação ou índices de crescimento projetados.

Os fatos materiais. As duas partes na negociação têm uma obrigação legal de serem honestas. A deturpação de fatos verificáveis é geralmente considerada como fraude³¹. E se você sabe que alguém está errado com relação a um fato material associado à transação, deve corrigi-lo.

3 Controle o ambiente, as regras básicas e a conversação

Controlando o ambiente

Exija uma reunião face a face. Pois é, suas despesas com viagens poderão subir se você quer se proteger da mentira. Vale a pena. Reuniões face a face devem ser sua prioridade sempre que possível. Uma das razões pelas quais Caitlyn perdeu seu negócio foi que todas as questões importantes foram negociadas pelo telefone, por e-mail ou por meio de advogados.

Prepare o cenário. Se você tiver controle sobre o ambiente da reunião, faça com que ele seja cordial e acolhedor. Algumas pessoas podem sugerir criar um ambiente deliberadamente intimidante, mas isso não é necessário. Um ambiente de reuniões que seja relaxante encoraja seu parceiro de negociação a baixar a guarda. Ele estará mais inclinado a revelar aquilo que você precisa saber.

Assegure-se de que o ambiente lhe dá uma visão clara do rosto e do corpo do oponente. Um pé inquieto pode sugerir um caso de nervos, mas se ele se contorce justamente quando você começa a fazer perguntas sobre a dívida da companhia, você irá perceber que precisa investigar a questão com mais profundidade.

Traga uma testemunha. Quando você já desenvolveu uma certa afinidade com seu parceiro de negociação, considere a possibilidade de trazer uma terceira pessoa para testemunhar a negociação. Na verdade, você pode até encorajar a outra parte a fazer o mesmo, transmitindo, assim, sua intenção de dizer a verdade³². Quando você dá sinais de que tem a intenção de ser honesto, os outros terão muito menos motivos para enganá-lo.

Controlando as regras básicas

Articule claramente as questões. Quando a negociação começar, insista que ambas as partes façam um resumo dos temas a serem discutidos. Esse foi outro dos erros de Caitlyn. Um negócio à vista era criticamente importante para ela, mas ela permitiu que seu comprador potencial evitasse qualquer discussão honesta sobre isso. Insista que, no momento em que já houve um acordo entre as duas partes sobre as questões, nenhuma delas pode introduzir questões novas. Isso ajudará a eliminar alguma coisa inesperada e de último minuto. Finalmente, ambos os lados devem concordar sobre o tempo estimado para as negociações.

Faça uma minuta de um acordo de confidencialidade. Não peça simplesmente uma assinatura. Discuta os detalhes do acordo e confirme que todas as partes compreendem quem irá e quem não irá estar a par da informação que surge durante a negociação.

Controlando a conversação

Embora altos riscos normalmente obriguem as pessoas a mentir, é precisamente a alta importância da negociação que pode fazer com que seja mais fácil para você detectar um mentiroso. Altos riscos provocam altas emoções; e quanto mais intensa for a emoção, mais provável será que ela irá vazar por meio de comportamento verbal e não verbal³³. Use os métodos que você aprendeu neste livro para guiar a conversa e obter a informação de que precisa. Na metade de cada encontro face a face que você tenha com seu parceiro de negociação, pergunte-se: “Quem está dominando esta conversa? Estamos no caminho certo?”

Se você suspeita que não está obtendo as respostas total-mente honestas a suas perguntas, peça que os detalhes lhe sejam enviados por escrito. Lembre-se de que os mentirosos tendem a fabricar menos em e-mails do que o fazem em pessoa ou no telefone.

4 Assegure-se de que o fechamento é à prova de mentiras

Considere o resultado como um ganho. Segundo o consultor de gerenciamento Jolyon Hallows, “você pode se lembrar do prazer de deixar uma reunião ou de ler um relatório ou de aplaudir um orador com uma onda de euforia por ter gasto seu tempo bem. Isso não foi um acidente. O orador ou autor, conscientemente ou não, teve uma visão do resultado, convenceu-o a aceitá-lo e o transmitiu. Na medida em que você gera uma visão apropriada de seus resultados, você e sua equipe ficarão cada vez mais eficientes”.

Você pode influenciar o resultado de sua negociação dramaticamente tendo uma visão positiva do resultado. Digamos que um comprador inicialmente oferece 20% menos do que o preço pedido pelo vendedor, mas finalmente as duas partes entram em acordo sobre um preço 10% menor do que o preço pedido pelo vendedor. O comprador pode ver esse resultado de duas maneiras: ele pode decidir que pagou 10% mais do que queria pagar; ou que conseguiu uma redução de 10%. A positividade ou negatividade da construção do resultado irá depender de se seu ponto de referência é sua oferta original ou o preço pedido pelo vendedor inicialmente. Ter uma visão dos resultados em termos de *perdas* faz com que as pessoas regateiem mais e operem menos eticamente. Portanto, tenha uma visão dos resultados como ganhos sempre que possível.

Deixe bem claro que há um relacionamento em jogo. Se a negociação é única – como normalmente ocorre, por exemplo, com transações imobiliárias – há menos riscos de longo prazo de enganar o outro lado. Mas se você deixar claro durante sua negociação que não está apenas fechando um negócio e sim que está começando um relacionamento, você fará com que seja mais difícil para seu parceiro na negociação se arriscar a mentir para você.

Use sua empatia. Além de considerar que mentiras específicas relacionadas com a negociação podem ser ditas, tenha em mente as nove razões pelas quais as pessoas mentem (cf. p. 66). Use sua empatia para imaginar o que pode estar em jogo para seu parceiro na negociação e que passos ele pode dar se não conseguir aquilo que quer. Você pode prever quais questões ele pode se sentir forçado a mentir. Talvez se Caitlyn tivesse estado menos concentrada naquilo que ela queria extrair do negócio – e se lembrasse de investigar a posição financeira da companhia compradora e de considerar suas prioridades – ela tivesse estado mais disposta a chegar a um meio-termo.

Divulgue a negociação. Empresas de capital aberto devem avisar antecipadamente a ambas as partes da negociação que as transcrições da negociação estarão disponíveis. O conhecimento de que outros podem estar analisando os detalhes do negócio, ansiosos para expor qualquer coisa que não seja 100% honesta, contribuirá muito para manter todos honestos.

Faça a pergunta final mais importante. Quando você achar que já obteve todas as informações disponíveis de seu parceiro na negociação, complete seu trabalho com uma pergunta final, mas extremamente poderosa: “Existe alguma coisa importante que você ainda não me disse?”

Você pode então insistir sobre a necessidade de incluir uma cláusula para imprevistos em seu contrato – que esquematiza as consequências e soluções se novas informações materiais surgirem mais tarde³⁴.

Revise. Lembre-se de que negociadores mentem sobre seus resultados, seus interesses em comum, seu plano de ação pretendido, e mais flagrantemente sobre fatos materiais. Revise cada uma dessas áreas cuidadosamente com o parceiro na negociação. Assegure-se de que suas respostas são consistentes com aquilo que ele lhe disse no começo da conversa.

Confirme. Leia suas anotações em voz alta para ter maior precisão e peça à parte oponente que as confirme por e-mail. A probabilidade de que as pessoas mintam são muito menores quando elas percebem que terão de colocar sua mentira por escrito. Com documentos escritos não há escape – de forma alguma a pessoa acusada de mentirosa pode dizer que você entendeu mal, ou que ela se expressou mal, ou que sua lembrança daquilo que ela lhe disse está totalmente equivocada³⁵.

UMA NEGOCIAÇÃO ESPECIAL: A CANDIDATURA A UM EMPREGO

Uma negociação importante e comum que atrai alguns dos maiores índices de mentiras é o processo de candidatura para um emprego. Um estudo de 2,6 milhões de currículos pela companhia Avert, que verifica antecedentes, revelou que 44% desses currículos continham exageros ou invenções³⁶. Outro estudo descobriu que 83% dos universitários tinham mentido para obter um emprego. Com frequência eles não achavam que aquilo estava errado porque acreditavam que os empregadores já esperavam que os candidatos exagerassem suas qualificações³⁷. Quase um quarto dos currículos enviados para posições de presidente, vice-presidente e diretor de corporações contém mentiras³⁸.

MENTIRAS NAS PRIMEIRAS DIVISÕES

Algumas das maiores mentiras vêm daqueles que têm mais a perder:

- David Edmondson, diretor-executivo da Rádio Shack, renunciou depois que foi revelado que, em seu currículo, ele tinha erroneamente afirmado que tinha diplomas em Teologia e Psicologia.
- George O'Leary, antigo técnico de futebol do Notre Dame, afirmou que tinha um mestrado em educação da Universidade de Stony Brook, supostamente parte da Universidade de Nova York – que não existe – e de ter obtido “três letras”* quando jogava futebol na Universidade de New Hampshire. Embora O'Leary tenha realmente sido aluno da NYU, ele nunca se formou e a universidade afirma que ele nunca participou de nenhum jogo.
- Ronald Zarrella, diretor-executivo de Bausch & Lomb, não tinha realmente o mestrado que afirmou ter recebido da Escola de

Administração da NYU.

- Kenneth Lonchar, diretor financeiro da Veritas Software, disse ter obtido um diploma em Contabilidade da Universidade Estadual do Arizona e um mestrado de Stanford, mas tudo o que ele realmente tinha era um diploma da Universidade Estadual de Idaho.
- Jeff Papows, diretor-executivo da Lotus Development Corporation, renunciou depois de o *Wall Street Journal* ter exposto vários erros de seu currículo: ele tinha sido um tenente controlador do tráfico aéreo nos Fuzileiros Navais dos Estados Unidos, não capitão e piloto de avião de caça; tinha obtido um mestrado na Universidade de Pepperdine, não um doutorado e não era órfão.

Por que candidatos a empregos mentem

Por que é tão provável que as pessoas mintam em um currículo ou durante uma entrevista para um emprego?

Uma resposta óbvia é que, quando a economia afunda e fica difícil encontrar um emprego, as pessoas sentem-se mais pressionadas para fazer seja lá o que for para conseguir um emprego. Outra razão poderia ser totalmente cultural. Muitos acreditam que as companhias são inerentemente suspeitas. Se alguém aborda uma negociação ou uma entrevista de emprego acreditando que o lado oposto não terá qualquer remorso de se aproveitar dele, ele tem poucos motivos para se sentir culpado por mentir.

Outros guardam no coração um medo justificável do preconceito contra pessoas acima de certa idade. Diz Teresa Ghilarducci, diretora de análise de políticas econômicas na New School for Social Research, “Trabalhadores desempregados entre as idades de 55 e 64 têm a maior dificuldade de encontrar novos empregos; 30% dos homens mais velhos ficam desempregados por quase 30 semanas, enquanto pessoas entre 25 e 34 anos conseguem trabalho em dez semanas. Um motivo para isso é que o custo do plano de saúde pode custar ao empregador duas vezes mais para um trabalhador com mais de 40 anos”³⁹. Com desvantagens como essa, podemos ver como seria tentador para um trabalhador mais velho mudar algumas datas para parecer mais jovem. Além do preconceito contra a idade, uma forma generalizada de sexismo em nossa cultura também faz com que muitas mulheres temam ser penalizadas por parar de trabalhar para criar seus filhos.

MENTIRAS COMUNS EM CURRÍCULOS

Segundo Forbes.com, as nove maneiras mais comuns de mentir em currículos são:

- 1) Mentir sobre diplomas que obtiveram.
- 2) Falsificar datas dos empregos passados.
- 3) Exagerar números e indicadores de desempenho.
- 4) Aumentar o salário anterior.
- 5) Inflacionar títulos.

- 6) Mentir sobre capacidades técnicas.
- 7) Afirmar fluência em idiomas.
- 8) Fornecer um endereço residencial falso.
- 9) Aumentar a pontuação média de desempenho acadêmico⁴⁰.

Além disso, a firma de segurança Kroll descobriu que as pessoas mentem sobre o histórico de seu crédito e seus registros de condução⁴¹.

É possível que muitas pessoas muito poderosas que são apanhadas mentindo em seus currículos começaram simplesmente tentando entrar no mercado de trabalho e depois ficaram envergonhadas demais para retificar o erro. Marilee Jones, diretora de admissões para o Massachusetts Institute of Technology (MIT), falsificou suas qualificações. Ela afirmou ter diplomas em Biologia do Rensselaer Polytechnic Institute e do Albany Medical College e também mentiu sobre ter um doutorado. Como Jones explicou em uma declaração: “Adulterei meus diplomas acadêmicos quando me candidatei pela primeira vez para o MIT 28 anos atrás e não tive a coragem de corrigir meu currículo quando me candidatei para o emprego atual ou em qualquer outro momento desde então”⁴². A desculpa de George O’Leary expressou um tema semelhante: “Muitos anos atrás, como um jovem pai casado, procurei realizar meu sonho como técnico de futebol. Ao buscar emprego preparei um currículo que continha imprecisões com relação ao término do trabalho de curso de mestrado e também meu nível de participação no futebol na universidade onde estudei. Essas declarações falsas nunca foram retiradas de meu currículo ou de esboços biográficos nos anos posteriores”⁴³.

Pequenas mentiras levam a grandes problemas

Em um artigo de 2002 para *Slate*, Daniel Gross assinalou: “Não há qualquer evidência de que exagerar o desempenho acadêmico seja uma contraindicação para a competência... Além disso, alguns dos episódios recentes de trapaça financeira mais chocantes foram perpetrados por pessoas que falaram a verdade sobre sua educação. Jeffrey Skilling certamente nunca mentiu sobre ter sido aluno da Harvard Business School”. Ainda assim, embelezar um currículo é mais do que uma leve ofensa. Como disse Scott Phillips após abaixar o grau da Veritas em virtude da revelação de Lonchar: “Nossa preocupação primordial é que a falsificação de suas qualificações educacionais feita pelo diretor financeiro possa sugerir que as demonstrações financeiras são suspeitas”⁴⁴. As ações da Veritas perderam quase US\$ 1,14 bilhão com a notícia do pedido de demissão de Lonchar. Mentiras em currículos podem causar sérios problemas mais tarde se não forem detectadas durante o processo de entrevistas.

Portanto, é imperativo que qualquer pessoa responsável pela contratação de funcionários – de gerentes a equipes de RH – desenvolvam técnicas de detecção de mentiras. Pesquisadores descobriram que técnicas de detecção de mentiras em entrevistas, quando combinadas com verificação de antecedentes, revelaram 32% mais casos de demissões passadas, 60% mais condenações penais e um colossal 82% mais casos de abuso de bebidas alcoólicas no trabalho⁴⁵. Esses problemas comportamentais não são triviais.

Cada um deles tem o potencial para infligir danos consideráveis à operação eficiente de seu negócio.

O mesmo pode ser dito, é claro, sobre mentiras em qualquer nível de sua empresa, desde a primeira negociação até a entrevista de desligamento. Se houvesse uma maneira de expurgar a mentira do tecido de uma organização e até mesmo criar um escudo contra ela... Espere aí, isso existe. Chama-se auditoria de mentiras e é o tema do próximo capítulo.

-
- 1 TENBRUNSEL, A.E. "Misrepresentation and Expectations of Misrepresentation in an Ethical Dilemma: The Role of Incentives and Temptation". *Academy of Management Journal*, 41, n. 3, jun./1998, p. 330-339.
 - 2 TENBRUNSEL. "Misrepresentation and Expectations of Misrepresentation", apud SCHWEITZER, M. "Deception in Negotiations". In: HOCH, S.J. & KUNREUTHER, H.C. (orgs.). *Wharton on Making Decisions*. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, 2001, p. 193.
 - 3 EKMAN, P. *Telling Lies*. Nova York: W.W. Norton, 2001, p. 67.
 - 4 MERCER, M. "3 Ways to Catch Job Applicants Who Lie to You". *American Chronicle*, 15/08/2008.
 - 5 CARSON, T. "Second Thoughts About Bluffing". *Business Ethics Quarterly*, 3, n. 4, 1993, apud SCHWEITZER. "Deception in Negotiations", p. 191.
 - 6 SCHWEITZER, M.; HERSHEY, J. & BRADLOW, E. "Promises and Lies: Restoring Violated Trust". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 101, n. 1, 2006, p. 1-19. Esse estudo envolveu um jogo de dinheiro em que 262 participantes divididos em pares passavam ou guardavam o dinheiro durante sete rodadas, com uma metade dos participantes controlando as quantidades compartilhadas. Resumo do estudo e conclusões disponíveis em <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=1532>
 - 7 "How Deception, Reputation and E-mail Can Affect Your Negotiating Strategy". *Knowledge @ Wharton*, 2001 [Disponível em <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?article=367>].
 - 8 Ibid.
 - 9 SCHWEITZER. "Deception in Negotiations", p. 199. • SCHWEITZER, M. & CROSON, R. "Curtailling Deception: The Impact of Direct Questions on Lies and Omissions". *International Journal of Conflict Management*, 10, n. 3, 1999, p. 225-248.
 - 10 FULMER, I.S.; BARRY, B. & LONG, D.A. "Lying and Smiling: Informational and Emotional Deception in Negotiation". *Journal of Business Ethics*, 88, n. 4, set./2009, p. 694. • FULMER et al., apud O'COONOR, K.M. & CARNEVALE, P. "A Nasty but Effective Negotiation Strategy: Misrepresentation of a Common-Value Issue". *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23, n. 5, mai./1997, p. 504-515. • SCHWEITZER & CROSON. "Curtailling Deception".
 - 11 EKMAN. *Telling Lies*, p. 28-31.
 - 12 ADLER, R.S. "Negotiating with Liars". *Sloan Management Review*, 48, n. 4, verão/2007, p. 70.
 - 13 EKMAN. *Telling Lies*, 31, p. 43-49.
 - 14 ADLER. "Negotiating with Liars", p. 69, apud SHELL, G.R. "When It is Legal to Lie in Negotiations?" *Sloan Management Review*, 43, n. 1, primavera/1991, p. 93-101.
 - 15 *Promises, Lies and Apologies: Is It Possible to Restore Trust?*, jul./2006 [Disponível em <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=1532>].
 - 16 DePAULO, B.; KASHY, D.; KIRKENDOL, S. & WYER, M. "Lying in Everyday Life". *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, n. 5, 1996, p. 979-995. • VRIJ, A. *Gender Differences in Self-oriented and Other-oriented Lies*. Cf. tb. DePAULO, B.M.; EPSTEIN, J.A. & WYER, M.M. "Sex

- Differences in Lying: How Women and Men Deal with the Dilemma of Deceit". In: LEWIS, M. & SAARNI, C. (orgs). *Lying and Deception in Everyday Life*. Nova York: Guilford Press, 1993, p. 126-147.
- 17 DePAULO, B.; ANSFIELD, M.; KIRKENDOL, S. & BODEN, J. "Serious Lies". *Basic and Applied Social Psychology*, 26, n. 2 e 3, 2004, p. 147-167.
 - 18 [Disponível em <http://www.womendontask.com/stats.html>].
 - 19 United States Department of Labor [Disponível em <http://www.bls.gov/bls/cpswomendata.htm>].
 - 20 [Disponível em <http://www.womendontask.com/stats.html>].
 - 21 *American Community Survey*, 2007 [Disponível em http://www.census.gov/Press-Release/www/release/archives/income_wealth/012528.html].
 - 22 [Disponível em <http://www.womendontask.com/stats.html>].
 - 23 SCHWEITZER, M.E.; DeCHURCH, L.A. & GIBSON, D.E. "Conflict Frames and the Use of Deception: Are Competitive Negotiators Less Ethical?". *Journal of Applied Social Psychology*, 35, 2005, apud FULMER et al. "Lying and Smiling", p. 692.
 - 24 Entrevista por Stephanie Land com Jeffrey Harper, psicoterapeuta, set./2009.
 - 25 FISHER, R. & URY, W. *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Nova York: Penguin Books, 1991, p. 11-12.
 - 26 ADLER. "Negotiating with Liars", p. 70.
 - 27 ANTON, R.J. "Drawing the Line: An Exploratory Test of Ethical Behavior in Negotiation". *International Journal of Conflict Management*, 1, 1990, p. 265-280, apud FULMER et al. "Lying and Smiling", p. 704.
 - 28 Entrevista com Bruce Barry, Ph.D., professor de Gerenciamento e Sociologia na Universidade de Vanderbilt, out./2009.
 - 29 O'CONNOR & CARNEVALE. "Nasty but Effective Negotiation Strategy", p. 504-515, apud SCHWEITZER. "Deception in Negotiations", p. 189.
 - 30 Ibid., 193, que faz referência a um texto anterior de Schweitzer com Christopher Hsee: "Stretching the Truth: Elastic Justification and Motivated Communication of uncertain Information". *Journal of Risk and Uncertainty*, 25, vol. 2, 2002, p. 185-201.
 - 31 Ibid., p. 190.
 - 32 ADLER. "Negotiating with Liars", p. 73.
 - 33 FRANK, M. & EKMAN, P. "The Ability to Detect Deceit Generalizes Across Different Types of High-stake Lies". *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, n. 6, 1997, p. 1.436.
 - 34 ADLER. "Negotiating with Liars", p. 73.
 - 35 Ibid.
 - 36 KLUGER, J. "Pumping Up Your Past". *Time*, 02/06/2002 [Disponível em <http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1101020610-257116,00.html>].
 - 37 ROBINSON, W.P.; SHEPHERD, A. & HEYWOOD, J. "Truth, Equivocation, Concealment, and Lies in Job Applications and Doctor-Patient Communication". *Journal of Language and Social Psychology*, 17, n. 2, 1998, p. 149-164.
 - 38 KLUGER. "Pumping Up Your Past". Levantamento realizado em setembro de 2001 por Christian & Timbers, uma das dez melhores firmas de busca de executivos, envolvendo currículos entregues para buscas de quinhentos executivos. Mais detalhes sobre o levantamento estão disponíveis em <http://www.informationweek.com/story/showArticle.jhtml?articleID=6500746>].
- * No original "earned three letters" – quando um atleta faz parte de uma equipe desportiva que

representa uma universidade, ao final de cada campeonato ele ganha “uma letra”, que geralmente é a primeira letra da faculdade a que pertence [N.T.].

- 39 “Older Workers and Their Rights”. *New York Times*, 06/10/2009 [Disponível em <http://roomfordebate.blogs.nytimes.com/2009/10/06/older-workers-and-their-rights/>].
- 40 TOMASSI, K.D. “Most Common Résumé Lies”. *Forbes.com*, 2006 [Disponível em http://www.forbes.com/2006/05/20/resume-lies-wro_cx_kdt_06work_0523lies.html].
- 41 Como relatado em março de 2006 no site da companhia que filtra antecedentes, Kroll/InfoLink Screening Services, baseado em todos seus candidatos durante o ano de 2005 [Disponível em http://www.infolink.screening.com/InfoLing/Resources/Articles/Inaccurate_or_Exaggerated_Resumes.aspx].
- 42 [Disponível em <http://web.mit.edu/newsoffice/2007/admissions-jones.html>].
- 43 Disponível em <http://www.und.com/sports/m-footbl/spec-rel/12140laab.html>].
- 44 GROSS, D. “School Lies”. *Slate*, 2002 [Disponível em <http://www.slate.com/?id=2072961>].
- 45 JOHN E. REID & ASSOCIATES. Chicago, 2000, DVD: *Hiring the Best* [estudo de candidatos à Polícia realizado internamente e publicado em DVD].

A AUDITORIA DA MENTIRA

Se pudéssemos comprovar que uma atividade, realizada com sucesso, faria todas as outras tarefas significativamente mais fáceis, então valeria a pena o esforço de nos concentrarmos só nela. Desenvolver a confiança nos relacionamentos com empregados é aquela atividade.

Amy Lyman, diretora, pesquisa corporativa, Great Place to Work Institute¹.

Para Eric Rayman, ouvir mentiras é parte do seu trabalho: ele é advogado. Anos atrás, no entanto, Rayman foi vítima de uma fraude de uma maneira totalmente inesperada e a parte culpada não era nem um de seus clientes nem um de seus adversários.

O caso ocorreu nos dias anteriores ao computador. As secretárias em seu escritório de advocacia preenchiam um registro de horas trabalhadas semanalmente, inclusive horas extras, e o entregavam a Rayman pessoalmente. Depois de serem aprovados, os registros eram enviados por fax para serem processados por um serviço de folhas de pagamento. Eventualmente, Rayman percebeu que a firma estava pagando grandes quantidades de horas extras a uma secretária. Descobriu-se que ela estava modificando os números em seu registro de horas trabalhadas depois de este ter sido aprovado e antes de ser enviado por fax para fora do estado aos administradores. “Tippex em um fax – o método perfeito.” Em vez de uma ou duas horas de horas extras por semana, essa jovem estava cobrando dez ou doze. Era óbvio o bastante quando foi descoberto e deveria ter sido bastante fácil pôr um fim na fraude. Mas havia um obstáculo. A secretária era afro-americana e, quando os advogados no escritório lhe disseram que queriam se reunir com ela para discutir seus registros de horas trabalhadas,

ela ficou muito agressiva e os acusou de racismo. “Ela era uma pessoa muito afável e, com muito jeito, conseguiu virar as acusações para nosso lado. Isso nos deixou aturdidos.” Afinal, ninguém gosta de ser chamado de racista. Confusos, Rayman e seu sócio recuaram até que tivessem mais clareza sobre a questão. Será que valeria a pena lutar contra um empregado por talvez 30 ou 50 dólares por semana, especialmente diante de uma acusação assim tão feia? Finalmente, eles decidiram. “Nós claramente queríamos fazer a coisa certa. E a coisa certa era despedi-la e processá-la.”

Rayman e a secretária negociaram um cancelamento de indenizações por demissão e ela deixou a firma com o entendimento que devolveria o dinheiro que tinha roubado. Mais tarde, no entanto, ela repudiou o acordo.

Vários estudos mostraram que com apenas uma hora de treinamento em detecção de mentiras as pessoas podem aprimorar sua técnica em cerca de 25 a 50%, sendo viável que aumentem seu índice geral de precisão para quase 75%². Paul Ekman afirma que índices de precisão de 95% são possíveis com o treinamento em seu Sistema de Codificação da Ação Facial³, que discutimos no capítulo 3. Uma ferramenta que consegue produzir tais resultados imediatos é extraordinariamente valiosa.

Muitas mentiras, no entanto, são sintomas de problemas profundos, até mesmo sistêmicos. Isso pode ser dito sobre a mentira na maioria dos aspectos da vida. Muitas vezes os divórcios não são um resultado da descoberta de uma infidelidade conjugal; a infidelidade pode ser provocada por problemas fundamentais que já afetam aquele casamento. Ladrões só raramente roubam pela sensação de fazê-lo. O roubo é com mais frequência uma maneira equivocada de lidar com uma série de ameaças percebidas à nossa sobrevivência pessoal, profissional ou financeira. É fácil ver como a mentira pode criar raízes em um ambiente empresarial onde, como em uma panela de pressão, a ambição, a inovação e o desejo de ganho financeiro – os próprios elementos que podem tornar o trabalho tão estimulante e recompensador – podem se inflamar, fazendo com que as pessoas se esqueçam da *raison d'être* da organização.

Quando confrontado com um ato fraudulento, como Rayman, você poderia usar todo seu arsenal de conhecimento de detecção de mentira para encontrar um culpado, mas no dia seguinte pode confrontar dilemas semelhantes ou piores. Você cravou o arpão no tubarão, mas poderia haver mais tubarões lá fora, já que tubarões prosperam onde as condições são apropriadas. Idealmente, então, você deve fazer com que sua missão seja criar um ambiente de trabalho tão hostil para tubarões que eles não possam

sobreviver nele; ou até que eles nem se aproximem dele. Você não pode policiar toda uma organização, e não pode estar em todas as partes ao mesmo tempo. Pode, no entanto, realizar uma auditoria para procurar sistematicamente os indícios da possível existência de um déficit de confiança em sua organização.

DEFININDO A AUDITORIA DA MENTIRA

Uma auditoria da mentira é uma investigação profunda realizada por um conjunto de especialistas externos e objetivos que analisam a susceptibilidade de sua organização à fraude e à mentira em três níveis – político, infraestrutural e humano. Ela também pode ser usada em uma escala menor para detectar vulnerabilidades em um departamento, em um projeto ou até mesmo na diretoria. Por meio de uma série abrangente de entrevistas, questionários, mapas de relacionamentos e análises sistêmicas, os auditores da mentira podem lhe dar uma visão clara das vulnerabilidades de sua organização e fazer recomendações concretas para garantir que a mentira seja frustrada todas as vezes. Quando a análise retrospectiva é finalizada e procedimentos melhores são implementados, as sementes de uma infraestrutura baseada na confiança estarão plantadas. Você estará preparado para começar o processo de construir uma organização administrada por indivíduos que compartilham seu compromisso com a honestidade e a integridade. Sua infraestrutura irá encorajar respeito mútuo, confiança, trabalho de equipe e a resolução de problemas. Você terá uma sensação aguçada de como a informação está protegida e como ela flui. E estará confiante de que as mensagens que você divulga com relação às prioridades e metas da companhia serão claras e consistentes. As equipes, por sua vez, terão o poder de confrontar a desonestidade quando a virem. Seus funcionários irão instintivamente evitar fazer negócio com outros cujas culturas e valores não combinem com os seus.

Alguns poderiam dizer que as ambições de uma auditoria de mentira são impossíveis de alcançar, que empresas, por sua natureza competitiva, orientada para metas e motivada financeiramente, prestam-se à desonestidade. Algumas áreas, pode ser assinalado, ganharam uma reputação de produzir um comportamento dissimulado, pouco ético e mentiroso, e há um motivo pelo qual tantas companhias públicas foram

apanhadas falsificando números para manter os investidores contentes. Mas isso não precisa ser assim. É uma falácia que a única maneira de manobramos ou irmos adiante em águas infestadas por tubarões é nos tornarmos tubarões nós também. As muitas organizações bem-sucedidas, lucrativas e com trajetórias impecáveis, dirigidas por indivíduos fortemente competitivos e orientados para metas, provam que pode haver uma maneira melhor de fazer negócios.

UMA AUDITORIA DA MENTIRA É UM BOM NEGÓCIO

Com efeito, a evidência mostra que companhias que ativamente estimulam os ideais que a auditoria projetou têm um desempenho melhor do que aquelas que não o fazem. Segundo um “relatório branco” publicado pelos autores da lista das 100 melhores companhias para quem trabalhar na América elaborado pela Fortune, “excelentes locais de trabalho, com altos níveis de confiança, cooperação e compromisso, têm um desempenho melhor do que seus pares e, como grupo, conseguem:

- um desempenho financeiro de longo prazo mais forte;
- uma rotatividade menor com relação a seus pares industriais;
- mais candidaturas a empregos do que seus pares;
- uma força de trabalho integrada, em que vários grupos de pessoas criam e contribuem para uma cultura comum de local de trabalho de benefício a todos”⁴.

Mais evidência de que uma cultura de confiança leva a maior lucratividade pode ser vista em dados coletados pelo Russell Investment Group. No maior estudo deste tipo, RIG descobriu que uma carteira hipotética de títulos negociáveis de companhias de capital aberto, todas elas com níveis muito altos de aprovação no Índice Great Place to Work Trust – uma ferramenta de pesquisa de funcionários –, regularmente dominou o mercado de 1984 até 2005⁵.

Considere também que, em um “Report to the Nation” (Relatório para a Nação) de 2008 publicado pela Association of Certified Fraud Examiners (Acfe – Associação de Examinadores de Fraude Qualificados), que copilou dados de quase mil casos de fraude ocupacional – definido como enriquecimento próprio por meio de “mau uso ou má aplicação deliberada

dos recursos ou bens da organização que emprega aquela pessoa” –, os participantes da pesquisa estimaram que fraudes custam às organizações norte-americanas 7% de suas rendas anuais; isso é, aproximadamente, US\$ 994 bilhões⁶.

FRAUDE? MUITO CARO... CONFIANÇA? MUITO BARATO!

Transações lubrificadas com a confiança se desenvolvem mais rapidamente e de maneira mais eficiente e são menos caras para administrar e para fechar. Considere esses custos:

- pesquisa e desenvolvimento de produto;
- pesquisas de parceiros;
- negociação;
- diligência devida;
- custos legais e de fechamento;
- custos de financiamento;
- litigação quando as coisas vão mal;
- planejamento para todas as contingências em um contrato;
- custos de implementação e monitoramento.

A confiança reduz os custos de transação⁷. Pode economizar recursos quando ela está embutida na cultura de uma organização. E pode servir como um princípio diretivo e organizador quando a mentira é arrancada pela raiz.

QUEM PRECISA DE UMA AUDITORIA DA MENTIRA?

Uma ampla gama de organizações pode se beneficiar com as auditorias da mentira, mas elas se mostram particularmente úteis em três circunstâncias comuns:

Cenário 1: crise gerencial

Diretores-executivos e gerentes em crise são muitas vezes desviados de seus propósitos pelas violações legais ou éticas de um funcionário. A descoberta de que um colega vem se apropriando indevidamente de recursos, ou que um diretor financeiro não tem um diploma da universidade que ele diz ser a sua *alma mater*, ou que um fabricante importante vem usando materiais inferiores, podem solapar tudo que uma companhia representa. O “Report to the Nation” da ACFE cita as seguintes estatísticas com relação a seu estudo de fraude ocupacional:

- a fraude típica durou dois anos;
- falta de controles internos eficientes foi geralmente mencionado como um fator contributivo primordial;
- os perpetradores eram quase sempre infratores primários;
- a fraude ocupacional tem mais probabilidade de ser exposta por um alerta confidencial do que por controles regulatórios ou quaisquer outros meios⁸.

Verificação de antecedentes claramente não são o suficiente para evitar que mentirosos se infiltrem em uma companhia. Sua melhor defesa, portanto, é parar uma crise antes que ocorra.

Um passo que você pode dar é se rodear com pessoas que valorizam a verdade tanto quanto você, e que não têm medo de falar contra comportamentos fraudulentos ou pouco éticos. Quando uma pessoa já está combatendo os problemas que surgem de uma cultura desonesta – baixa moral, má publicidade, contratos perdidos, alta rotatividade, produtividade decepcionante – uma auditoria realizada quando a crise diminuiu pode ser um primeiro passo para parar a maré de problemas.

Cenário 2: confrontando a mudança organizacional

Adaptar-se a uma mudança é difícil, mesmo quando se trata de uma mudança que é recebida com grande entusiasmo. Quando ela é dramática – a exigência de uma mudança em estratégia por parte de um novo presidente, ou a terceirização de uma função anteriormente interna tal como vendas ou serviço de atendimento ao cliente – uma mudança malgerenciada pode resultar em caos. Mensagens são confundidas, as prioridades mudam e novas regras podem fazer com que seja difícil reconciliar um conjunto de instruções com outro.

Um dos maiores desafios com que se depara uma organização que

passou recentemente por uma fusão ou por uma aquisição é a preservação das características mais fortes e das melhores práticas de cada uma das entidades prévias, de tal forma que, juntas, elas formem uma nova unidade coesa. A entidade adquirente normalmente realiza um extenso processo de verificação no seu alvo, detalhando custos da força de trabalho, mapeando novas estruturas organizacionais, revendo contratos, projetando novos custos e cortes. Pouca investigação, no entanto, é feita na própria entidade adquirente, deixando a nova entidade que resultou da recente fusão “auditorada” só pela metade. Embora o alvo da aquisição possa ter sido analisado por contadores, advogados e especialistas, os detalhes sutis da infraestrutura do adquirente podem permanecer um tanto desconhecidos para uma grande parte da entidade que resultou da recente fusão.

Como é que você pode ter certeza de que o inevitável embaralhamento organizacional que ocorre durante uma fusão não gerou ressentimento ou temor? Nesse tipo de ambiente emocionalmente carregado e inseguro a possibilidade para a mentira aumenta e a confiança está muitas vezes em baixa, apesar dos pedidos por parte dos líderes de ambas as entidades da fusão por colaboração e cooperação. Uma fusão ou aquisição organizacional, que normalmente ocasiona uma mudança radical, deve ser um gatilho automático para uma auditoria quando a entidade que sofreu a fusão se estabilizou.

Cenário 3: testando a saúde de sua companhia ou equipe

O melhor momento para realizar uma auditoria é antes de você se encontrar tendo de confrontar críticas e antes de implementar quaisquer mudanças importantes. Em outras palavras, para muitos líderes, o melhor momento para realizar uma auditoria é agora. Todas as manchetes que anunciam ainda outro escândalo, incitando tristeza e ansiedade e custando aos investidores e aos consumidores milhões de dólares, deveriam obrigar líderes a olharem a seu redor e se perguntarem: “Isso poderia ocorrer aqui?” Mesmo que você não veja qualquer evidência de desonestidade, todo líder consciencioso ocasionalmente precisa dar a sua organização um *check up* para garantir que ela continue firme, flexível e livre de doenças. Auditorias proativas tais como essas eventualmente passam a ser “auditorias de confiança”. Se uma organização já implementou sistemas que evitam práticas fraudulentas, e tem sistemas de segurança à prova de fraude e à prova de balas, ela eventualmente retorna a uma cultura baseada na confiança. Àquela altura você já não está caçando as mentiras,

está confirmando a presença da confiança.

AS TRÊS FASES DE UMA AUDITORIA

Não importa se a auditoria é feita em uma escala de projetos, de departamentos ou de toda uma corporação, o processo é uniforme. Ele é realizado em três fases – coleta de dados, mapeamento da estrutura de incentivos corporativos e compromisso com a mudança – nos níveis de políticas, de infraestrutura e dos recursos humanos da organização. O tempo que ela leva irá variar de acordo com o tamanho da organização.

Fase 1: coleta de dados

A primeira fase é um processo de coleta de informação que envolve questionários, mapas de relacionamentos e entrevistas extensas com os gerentes mais importantes.

Nível das políticas. Ao examinar o nível das políticas os auditores poderão pedir aos executivos e aos gerentes que pensem sobre o seguinte:

- A declaração de missão da companhia inclui um compromisso com a integridade ou responsabilidade social?
- A política de gastos é claramente articulada, por exemplo, estabelecendo um limite de quanto pode ser gasto com entretenimento de clientes?
- O código de ética proíbe especificamente comportamentos que, em última instância, podem levar a atos fraudulentos, tais como aceitar presentes ou favores de fornecedores?
- Quão explícita é a política de confidencialidade? Ela simplesmente estabelece o direito proprietário da companhia com relação à informação e documentos, ou ela também sugere maneiras pelas quais os funcionários podem proteger materiais, tais como recusando-se a aceitar faxes em áreas públicas ou nos centros de negócios de hotéis – incubadoras de roubos de informação?
- Há uma política de controle de documentos?
- Foi estabelecida uma política de redes sociais? Sites tais como Facebook e Twitter são tesouros preciosos de informação sobre companhias para qualquer um que esteja decidido a encontrá-la.

Por exemplo, uma empresa poderia estar seriamente comprometida se o chefe do desenvolvimento corporativo alegremente posta uma atualização de *status* que diz: “Acabei de pousar em Cleveland!” quando todos na indústria sabem que um concorrente em Cleveland está à venda.

- Existem políticas implementadas que se contradizem?

Nível infraestrutural. Um auditor poderia fazer a seguinte linha de perguntas ao coletar dados sobre a infraestrutura da companhia:

- Qual é o nível de rigidez do controle do inventário? Há um sistema já implementado para evitar que funcionários revendam produtos pelo preço do varejo após tê-los comprado com um desconto da companhia?
- Os gastos são examinados minuciosamente e regularmente? Pequenas falsificações em relatórios de gastos podem ser sinais indicadores de problemas maiores.
- Como está classificada a informação organizacional? Existem exigências estritas que os funcionários precisam satisfazer antes de terem permissão para acessar a informação? Essas exigências tornam-se cada vez mais rigorosas à medida que a informação torna-se mais confidencial?
- Quem decide que funcionários têm permissão para acessar dados específicos?
- Quem é considerado responsável quando há uma violação de informação?
- Os fornecedores e vendedores de equipamento foram verificados, e suas políticas de confidencialidade e proteção de dados está alinhada com a sua?
- Há um conjunto padrão de exigências de confidencialidade e proteção de dados escritos nos contratos assinados com vendedores externos?
- Com que frequência a infraestrutura da tecnologia de informação (TI) da corporação é submetida a um teste para intrusão? São feitos backups e ela é corrigida e atualizada com frequência suficiente?
- Como é monitorado o software de terceiros?
- Como são monitorados os computadores individuais?
- Como são monitorados os e-mails que chegam e que saem?
- Onde o código-fonte é mantido e como é protegido?

- Qual é o plano para recuperação de desastres?
- Como são protegidos os programas, produtos e ideias que estão em período de incubação e desenvolvimento, mas ainda não estão no mercado?
- O que é picado?
- Como são guardados os relatórios financeiros, inclusive documentos, tais como registros de vendas e pedidos de compras, e eles podem ser facilmente acessados e ordenados?

Nível humano. Quando analisa as organizações no nível humano, o terceiro e último estágio do processo de coleta de dados, o auditor irá continuar investigando vulnerabilidades na maneira pela qual as pessoas controlam, mantêm e divulgam a informação a que elas têm acesso. Uma das primeiras coisas que um auditor irá perguntar é o nível de sigilo necessário dentro de uma organização. Líderes devem poder articular que informação deve ser protegida e por quem, e que informação pode ser compartilhada. Algumas indústrias são necessariamente mais sigilosas que outras, mas o sigilo não precisa ser um precursor da mentira e do comportamento pouco ético. Como explicou o antropólogo cultural e diretor do User Experience Group da Intel, Genevieve Bell, em uma palestra na conferência Lift de 2008, a noção de que todas as informações deveriam estar disponíveis para todos foi abraçada com entusiasmo, mas o ideal cultural que isso representa se choca com a realidade prática. No mundo de negócios, guardar segredos é um aspecto necessário para manter a informação e os funcionários seguros⁹. Pois quando a informação aterrissa em mãos erradas, ou é incorretamente interpretada em virtude do conhecimento limitado, não é apenas o material patenteado ou o lucro final que podem estar em jogo – é o futuro de todos conectados com aquela organização. Em muitos casos, portanto, o sigilo é uma questão de sobrevivência. Como diz Bell, o sigilo difere da mentira porque ele não divulga inverdades. Ao contrário, ele protege conhecimento, gera confiança e preserva relacionamentos¹⁰.

Portanto, não é o sigilo que gera uma cultura de mentiras e que erode a confiança – são as mensagens frágeis ou inconsistentes sobre a quem é permitido acesso aos segredos e como eles podem ser usados. Os erros causados por um controle inadequado de informação podem causar erros perfeitamente inocentes ou erros perfeitamente desastrosos. Por exemplo, um diretor de vendas pode ter apenas as melhores intenções quando

solicita, dos gerentes de projeto do grupo, uma lista de todos os fornecedores da companhia, de tal forma que ele possa sugerir aos fornecedores que eles considerem comprar o novo software da companhia que está a ponto de chegar ao mercado. O que nem o diretor de venda nem os gerentes de projeto percebem é que uma lista de fornecedores é uma presa valiosa para qualquer pessoa interessada em roubar os segredos da companhia – ela lhes diz onde cavar para obter informação e sugere alvos para suborno. Ainda assim, os dados estão seguros nas mãos leais do diretor de vendas... até que ele acidentalmente deixa seu *pen drive* na cafeteria e a lista subitamente surge na internet.

Um auditor permitirá que os líderes esclareçam onde e por que o sigilo em sua organização é imperativo; além disso, ele irá identificar quaisquer áreas em que a transparência pode ser encorajada. A clara delineação desses limites irá em última instância dar a todos na organização liberdade significativa para tomar decisões com confiança.

Outras questões relacionadas com a circulação da informação, a segurança e o desempenho que os auditores poderão pedir aos líderes que considerem do ponto de vista do nível humano da organização são:

- Que tipo de autenticação pessoal é necessário para entrar no edifício e qual é o procedimento para lidar com visitantes que estão sem um documento de identificação adequado? Por exemplo, exige-se dos funcionários que recebam os serviços de entrega de comida no saguão de entrada? (O “truque do entregador de pizza” é um favorito das firmas de inteligência corporativa que, em alguns casos, já enviaram espiões depois do horário comercial, e esses podem então ter acesso aos andares dos escritórios.)
- É permitido aos funcionários levarem dados para casa? Existem limites com relação ao tipo e a quantidade desses dados? Eles têm permissão para usar drives portáteis?
- Quão detalhadas são as investigações das referências de novos funcionários? Aqueles que checam as referências coletam informação sobre os candidatos de fontes outras que não aquelas fornecidas no currículo dos candidatos ou em seu website ou blog?
- Quanto poder e influência o Departamento de Recursos Humanos tem? Os funcionários consideram esse departamento como um aliado e um parceiro, ou ele é meramente a primeira e a última parada durante o tempo que um funcionário está na companhia? O Departamento de Recursos Humanos pode agir como um

intermediário seguro entre funcionários e supervisores de tal forma que os funcionários possam expressar suas preocupações ou até relatar comportamentos pouco éticos sem retaliação?

- As revisões de desempenho incluem avaliações de integridade?
- São avaliações de desempenho de 360 graus uma parte regular do processo de revisão do funcionário e elas incluem perguntas sobre o comportamento ético da pessoa?
- Por que meios e com que frequência os funcionários recebem informações sobre as políticas da empresa?
- Os funcionários recebem informações claras sobre aquilo que é ou não é permitido de ser incluído em e-mails pessoais?
- Quais são as regras com relação ao download de software de terceiros?
- Que medidas preventivas estão implementadas para ajudar os funcionários a evitar vírus e programas do tipo cavalo de Troia nos computadores?
- Quem é responsável por monitorar postagens sobre a companhia em grupos de discussões e blogs? Os empregados estão cientes daquilo que podem e não podem discutir?
- Como é protegida a privacidade dos funcionários e que iniciativas estão em funcionamento para garantir que informações sobre os funcionários não sejam fornecidas para qualquer pessoa que as solicitar?
- Funcionários são requisitados para acompanhar fornecedores externos, tais como as pessoas que fazem a manutenção das máquinas xerox ou representantes de vendas, de tal forma que essas últimas não possam andar livremente pelo edifício após permissão para entrar?
- Como se recompensa a lealdade à empresa?
- Quão elevado é o estado de espírito dos funcionários?
- Há alguma tensão específica entre alguns funcionários ou departamentos?
- Os gerentes estão cientes quando membros de sua equipe estão tendo de lidar com estresse fora do trabalho, tais como divórcio ou dívidas e estão alertas para a possibilidade de que esse estresse possa afetar o desempenho do funcionário? Eles mostram disponibilidade para oferecer apoio se o funcionário decide confiar neles?
- Os funcionários sentem que a empresa é leal para com eles?¹¹

LEALDADE: UMA VIA DE DUAS MÃOS

Você não pode exigir integridade ou comportamento ético de funcionários a menos que sua organização demonstre essas mesmas qualidades. Você não terá cooperação simplesmente pelo fato de escrever uma declaração de missão mais explícita. Esse é certamente um bom lugar para começar, mas o efeito será insignificante a menos que você implemente estratégias para garantir que todos que trabalham com você abracem as metas e os valores que sua declaração de missão expressa.

Mas como? Parte da tarefa de um auditor é recomendar as melhores maneiras de fazer com que todos os seus funcionários compartilhem sua visão e sugerir mudanças estruturais que irão apoiar seus esforços. Por exemplo, alguns executivos ficaram especialmente frustrados pela atitude de seus funcionários mais jovens – aqueles nascidos na década de 1980, comumente chamados de Geração do milênio ou Geração Y. Esse grupo com frequência resiste a se identificar com qualquer “marca” que não seja a sua própria, e isso faz com que os líderes acreditem que se torna muito difícil inculcar-lhes um sentido de lealdade para com uma empresa ou organização. Por exemplo, o gerente de

Jim Miller pode estar mais preocupado com a marca “Jim Miller” postando o dia inteiro em seu blog do que com a marca de refrigerante da companhia – Southport Sodas – que ele foi contratado para promover.

Conhecida por contribuir para os altos níveis de rotatividade, a geração do milênio é um grupo demográfico cuja confiança os empregadores precisam encontrar um jeito de obter. Uma das maneiras que o auditor pode sugerir para combater o isolacionismo pessoal do membro da geração do milênio seria encorajar gerentes a ajudarem cada membro da equipe a elaborar uma estratégia para um plano de desenvolvimento de carreira de meio prazo. Com um mapa claro da estrada para o sucesso dentro da companhia os funcionários terão um motivo para ver a companhia como mais do que um degrau para o próximo salário maior. Quanto maior for o investimento deles na organização, maior será a probabilidade de que eles considerem uma ofensa pessoal quando alguém na equipe aja pouco

eticamente. Acreditando que aquilo que afeta a credibilidade da organização afeta a credibilidade deles, eles darão os passos necessários para comunicar esse tipo de comportamento ou evitar que ele ocorra outra vez.

Da mesma forma, após avaliar a firma de Eric Rayman, um auditor poderia ter assinalado que a escala de salários das secretárias poderia ser mais competitiva e que o número de anos de serviço que auxiliares administrativos tinham de trabalhar antes de serem promovidos parecia estar acima da média na indústria. A melhoria das condições de trabalho para as secretárias provavelmente teria melhorado sua motivação e aumentado a lealdade dos funcionários, diminuindo significativamente a probabilidade de uma nova ocorrência de fraude. Além disso, uma simples mudança de procedimento poderia ter eliminado totalmente a possibilidade de uma alteração dos registros de horas trabalhadas – tudo que Rayman poderia ter feito era manter as folhas de registros originais assinadas e pedir a seu auxiliar que as enviasse por fax.

Em última instância, é no nível humano que você verá as melhorias mais significativas. Os funcionários que não podem aceitar um ambiente mais rigorosamente honesto irão embora e aqueles que permaneceram se orgulharão da iniciativa e se identificarão fortemente com sua marca.

Fase 2: mapeamento da estrutura de incentivos corporativos

A segunda fase da auditoria de mentiras tem como alvo aquelas estruturas e práticas gerenciais da organização que podem inadvertidamente criar um caminho fácil para a mentira. Uma ênfase incansável em vencer os concorrentes, uma promoção exagerada de um produto pouco confiável, ou agarrando-se a um modelo de negócios fundamentalmente defeituoso são todos exemplos de práticas comerciais que podem erodir a motivação quando levadas ao extremo. Pesquisadores descobriram que a probabilidade de que os funcionários mintam sobre seu trabalho e falsifiquem números é significativamente maior quando sua recompensa tem como base o cumprimento de quotas de “metas desafiadoras” ou quando estão temerosos das consequências do insucesso¹². Quando confrontados com estruturas de compensação, com metas

desafiadoras excessivamente agressivas, é muito fácil para os funcionários sentirem que não têm outra escolha a não ser fazer seja lá o que for para garantir que irão alcançar os objetivos fixados. Um exemplo clássico ocorreu em 1992, quando a Sears decidiu alavancar as vendas em sua divisão automotiva. A alta administração deu aos funcionários automotivos da Sears metas extremamente agressivas para vender partes e serviços. As vendas aumentaram. No entanto a agência regulatória descobriu mais tarde que os funcionários estavam mentindo para os clientes e realizando consertos desnecessários em 90% das vezes¹³. Funcionários em outros grupos da Sears, tais como a de eletrodomésticos e das vendas de seguro Allstate, admitiram em entrevistas para o *The New York Times* “que eles ficaram com medo de ser despedidos se não cumprissem as quotas de vendas. Alguns até disseram que tinham se sentido pressionados a trapacear para manter seus empregos¹⁴. Jiffy Lube, também, foi forçada a reestruturar seus incentivos após descobrir que consertos fraudulentos estavam ocorrendo desenfreadamente em 2006.

O problema de resultados exagerados ou de comportamento pouco ético para alcançar metas não está limitado à indústria automotiva ou à do varejo. Considere o chefe de uma divisão internacional que exige rendas cada vez mais altas de um escritório no estrangeiro. Se o chefe daquele escritório começa a duvidar que poderá cumprir suas projeções, ele pode eventualmente recorrer ao suborno para garantir que conseguirá os contratos necessários para atingir suas metas. O chefe da divisão, cujo próprio salário está associado ao desempenho, fica aliviado de poder apresentar uma renda que aumenta consistentemente e, portanto, não tem qualquer incentivo para questionar as táticas de seu escritório no exterior.

Quando uma descoberta assim acontece, o auditor irá trabalhar com os líderes da organização para identificar a causa subjacente. O estabelecimento muito agressivo de metas é o problema indutor de mentiras que os auditores encontram frequentemente. Na Sears, por exemplo, “verificações por parte da gerência destinados a evitar vendas exageradas poderiam estar ausentes. E como as mesmas políticas existem em outras divisões da Sears, a supervisão da gerência pode [ter estado] em falta naquelas áreas também”¹⁵. No caso do escritório corrupto no exterior, o problema pode ter surgido em virtude do estabelecimento de metas irracionais sem qualquer insumo por parte daqueles de quem se espera que as cumpram. Um auditor trabalhando com qualquer dessas companhias poderia recomendar formas de equilibrar o estabelecimento de metas

agressivas com um sistema de apoio destinado a garantir que os membros da equipe estejam preparados para ter sucesso e não para fracassar. O auditor pode também sugerir revisões dos métodos de recompensa das organizações que irão eliminar a tentação de trapacear, sacrificar a qualidade ou mentir. Em geral, o auditor irá trabalhar com gerentes para estabelecer metas altas, mas realistas, que desafiam e motivam os funcionários, transformando o estabelecimento de metas que, de um método arbitrário de recompensa e punição, passa a ser uma ferramenta motivacional poderosa e positiva.

Fase 3: o compromisso com a mudança

Uma auditoria da mentira leva tempo, compromisso e uma grande quantidade de coragem. Você pode cavar muito só para descobrir que não gosta daquilo que encontrou. Pode pensar que tem uma organização razoavelmente saudável e um auditor revela que algumas áreas exigem uma revisão geral. Poderá encontrar evidência de fraudes ou roubos generalizados que você nem sequer tinha consciência de que existiam.

Ao considerar se realizar uma auditoria é importante reconhecer que ela é meramente o primeiro passo em um processo de longo prazo. Não perca tempo trazendo um especialista para avaliar sua companhia se você não estiver preparado para se dedicar completamente a esta terceira fase: comprometer-se com a mudança e construir uma cultura baseada na confiança. Para colher os benefícios de uma auditoria é preciso que você transforme a cultura de seu negócio de maneiras que possam ser sentidas desde o escritório mais isolado até a sala de correspondências.

Como se expressou um pesquisador, “há um papel singular que os líderes desempenham para garantir o compromisso do funcionário com [...] sua visão para o futuro”¹⁶. Assim como somos um tanto responsáveis por trazer a mentira para nossa vida pessoal ao operar com ângulos mortos para nossas próprias vulnerabilidades, também somos responsáveis por permitir a mentira em nossos locais de trabalho. Isso não desculpa as pessoas que cometem fraude, ou roubam, ou mentem – elas não podem ser perdoadas simplesmente porque sua transgressão particular não está especificamente proibida no manual dos funcionários. Não é tarefa de um líder desempenhar o papel de polícia moral. No entanto, como você se comporta, as mensagens que você envia, e a atitude com a qual você faz negócio são indicadores da honestidade que você espera por parte daqueles a seu redor. Se você se vangloria das vezes em que foi capaz de fazer um

negócio mais suave do que esperava porque ocultou informações, você estará enviando um sinal de que esse tipo de comportamento é aceitável desde que beneficie sua companhia. Se deixar claro em todas as reuniões que você só quer resolver aquele negócio presente para que possa se concentrar em questões mais importantes, estará desencorajando debate e dissensões, algo que pode fazer com que os outros se sintam impotentes.

É vital que você se comporte de tal maneira a garantir que as pessoas que trabalham para você e com você saibam que você não está falando da boca para fora sobre honestidade, integridade e comportamento ético, que essas qualidades não são apenas jargão em uma declaração de missão ou no manual do funcionário. O esforço que você fizer para tornar sua organização um lugar em que seja fácil falar a verdade será um pequeno preço a pagar pelo aumento gigantesco que você irá perceber na produtividade, na motivação e em sua própria paz de espírito.

-
- 1 LYMAN, A. *Creating Trust: it's Worth the Effort*. Great Place to Work Institute, 2008 [Disponível em http://resources.greatplacetowork.com/article/pdf/creating_trust-it's_worth_the_effort.pdf].
 - 2 TURCK, M. "Training Observers to Detect Spontaneous Deception: Effects of Gender". *Communication Reports*, 4, verão/1991, p. 81-89. • FIEDLER, K. & WALKA, I. "Training Lie Detectors to Use Nonverbal Cues Instead of Global Heuristics". *Human Communication Research*, 20, dez./1993, p. 199-223. • FRANK, M.G. & FEELEY, T.H. "To Catch a Liar: Challenges for Research in Lie Detection Training". *Journal of Applied Communication Research*, 31, n. 1, fev./2003, p. 58-75 [Disponível em <http://www.informaworld.com/smpp/content-content=a71370973-db=all>].
 - 3 HENIG, R.M. "Looking for the Lie". *New York Times*, 05/06/2006.
 - 4 LYMAN. *Creating Trust*.
 - 5 EDMANS, A. *Does the Stock Market Fully Value Intangibles?* – Employee Satisfaction and Equity Prices, 12/08/2009 [Disponível em http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=985735].
 - 6 ASSOCIATION OF CERTIFIED FRAUD EXAMINERS. *2008 Report to the Nation on Occupational Fraud and Abuse*, p. 4 [Disponível em <http://www.acfe.com/documents/2008-rttn.pdf>].
 - 7 Alison Sander (consultor sobre globalização, Boston Consulting Group) entrevista com o autor, nov./2009. Cf. FUKUYAMA, F. *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. Nova York: Simon & Schuster, 1995, p. 151, 278.

- 8 ASSOCIATION OF CERTIFIED FRAUD EXAMINERS. *2008 Report to the Nation*, p. 4-5.
- 9 <http://fringehog.com/2008/02/17/lift-08-genevieve-bell-and-the-arms-race-of-digital-deception>
- 10 Ibid.
- 11 Essas listas de verificação foram compiladas com materiais das seguintes fontes: •
<http://www.securityfocus.com/infocus/1697> •
<http://www.businesscontingency.com/seven.php> •
<http://www.securitypronews.com/2003/1120.html> •
http://www.sox.com/dsp_getFeaturesDetails.cfm?CID=2557 •
http://www.computerworld.com/s/article/91587/A_business_continuity_checklist •
http://ptgmedia.pearsoncmg.com/images/art_fiorefrancoisl_doz/elementLinks/dozenlst.pdf
- 12 HEATH, C.; LARRICK, R.P. & WU, G. "Goals as Reference Points". *Cognitive Psychology*, 38, 1999, p. 79-109. • SCHWEITZER, M. "Deception in Negotiations". In: HOCH, S.J. & KUNREUTHER, H.C. (orgs.). *Wharton on Making Decisions*. Hoboken, NJ: John Wiley & Son, 2001, p. 199.
- 13 SCHWEITZER. "Deception in Negotiations", p. 189.
- 14 FLYNN, J. & DEL VALLE, C. "Did Sears Take Other Customers for a Ride?" *Business Week*, 03/08/1992.
- 15 Ibid.
- 16 LYMAN. *Creating Trust*, p. 2.

CONSTRUINDO SUA EQUIPE INTELIGENTE

Jim Sehorn era diretor-executivo de uma companhia de desenho gráfico que estava crescendo exponencialmente. Quando o diretor criativo da empresa pediu demissão para que a esposa pudesse aproveitar a oportunidade de um emprego em outro estado, Jim imediatamente pensou em Kevin Diler, um antigo irmão de fraternidade que ele tinha reencontrado depois de muito tempo, em uma festa, alguns meses antes. Jim havia acompanhado as realizações de Kevin durante algum tempo, mas não soube nada dele por uns anos e sentiu que tinha tido sorte de encontrar um atalho para reavivar sua amizade. Depois daquela festa os dois jogaram golfe algumas vezes, e durante esses jogos Jim lembrou-se o motivo pelo qual Kevin fora uma lenda no *campus* universitário. Charmoso e brilhante, Kevin era aquele tipo de pessoa que pertence a todas as associações, ativo em muitas organizações universitárias. Também era feroz em se arriscar e um tanto beligerante com relação às autoridades, qualidades que imediatamente tinham divertido seus colegas e alienado professores e administradores. Tendo se formado com notas excelentes, Kevin muito cedo ficou conhecido como alguém que podia inspirar outros e realizar coisas. Agora Jim tinha esperança de convencê-lo a trazer parte de seu carisma e criatividade para sua companhia de desenho gráfico. Após convidá-lo para uma breve entrevista no escritório, Jim apresentou o possível novo funcionário

aos outros membros de sua equipe para que eles pudessem conversar com Kevin a sós. Como Jim esperava, todos disseram que acharam que Kevin seria uma excelente aquisição para a equipe. Após um rápido telefonema para o último emprego de Kevin e uma olhadela apressada em sua página no LinkedIn, que ostentava várias recomendações brilhantes, Jim ofereceu a Kevin a posição de diretor criativo. Para sua alegria, Kevin aceitou.

Nos meses que se seguiram, Jim repetidamente se parabenizou por ter feito uma contratação tão inteligente. O escritório parecia explodir com energia enquanto Kevin ia de um lado para outro conversando com sua equipe. Ele passava muito tempo no escritório de Jim, também, e como eles sempre pareciam estar saindo ou entrando no prédio na mesma hora, Kevin logo se tornou o companheiro mais próximo e constante de Jim no trabalho. À medida que o tempo ia passando, Jim se viu buscando contribuições e conselhos de Kevin e confiando cada vez mais nele, até mesmo sobre questões pessoais.

Uma noite Jim foi a uma festa para conhecer pessoas que encerrava uma conferência em Miami e lá viu um conhecido seu que trabalhava em outra agência, que por acaso era a agência onde Kevin tinha trabalhado anteriormente. “Sabe”, disse Jim orgulhosamente, “Kevin Killer está trabalhando para mim agora. Aliás, gostei muitíssimo daquele pacote de desenhos que ele criou para vocês, aquele sobre o antisséptico bucal”.

O conhecido de Jim olhou para ele inquisitivamente. “Kevin não fez aquele desenho para nós. Ele supervisionou o projeto, mas foi outra equipe que teve a ideia.” Jim ficou surpreso. Kevin tinha lhe contado uma história divertida sobre como a ideia tinha lhe vindo à mente quando estava cortando a grama do jardim, e como tinha ficado tão entusiasmado e perdido em seus pensamentos que acidentalmente tinha cortado todo um canteiro de ciclâmenes. Sem saber bem o que pensar, Jim não disse nada sobre o incidente a Kevin quando voltou ao escritório.

Algumas semanas mais tarde, quando falava com uma cliente ao telefone, ficou chocado ao ouvir quando ela o tranquilizou. “Eu

não tinha certeza se devia tocar neste assunto, mas nós nos conhecemos há tanto tempo. Eu só queria dizer que fiquei muito triste ao ouvir sobre você e a Julie. Já passei por isso; sei que é um momento difícil. Mas não se preocupe, se você conversar bastante com as crianças, elas vão ficar bem.” Jim só tinha falado para uma pessoa no escritório que ele e sua esposa tinham se separado. Ele desligou o telefone sentindo-se abalado e exposto. Deixou que o assunto esfriasse por uns dias antes de confrontar Kevin. Este pareceu consternado de ter causado a Jim qualquer constrangimento e jurou que tinha sido um lapso. Ele ficou tão arrependido que Jim se viu consolando o amigo, e disse-lhe que não se preocupasse com aquilo.

A gota d’água surgiu alguns dias mais tarde. Na tarde que precedeu um grande lançamento a equipe se reuniu para tomar decisões finais sobre a ideia que iriam apresentar a seu novo cliente potencial. Embora Kevin acreditasse firmemente que a ideia a que tinham dado o código de “moto” fosse a melhor, o resto da equipe concordou que havia falhas que eles não poderiam corrigir naquele último momento e decidiram apresentar a ideia que chamavam de “carros”.

No dia seguinte, Jim teve um choque quando seu diretor de contabilidade irrompeu em seu escritório:

- Pensei que tínhamos decidido apresentar “carros”.
- Foi isso mesmo, disse Jim.
- Não – disse o diretor de contabilidade – o Kevin apresentou “moto”.

Jim ficou estupefato. – E vocês fizeram o quê?

– O que podíamos fazer? A coisa teria ficado muito estranha se tivéssemos interrompido.

– O que é que o cliente disse? – perguntou Jim, suando um pouco.

– Eles acharam bom, mas pediram para ver algumas outras ideias até a semana que vem.

Dessa vez, quando Jim irrompeu na sala de Kevin, ele já não estava para brincadeiras. A discussão foi acalorada e intensa com

Kevin, afirmando que tinha feito um favor à companhia apresentando um trabalho criativo superior. Se Jim não podia perceber isso, talvez a pessoa errada naquela sala estivesse dirigindo a companhia.

Perplexo e irritado, Jim ligou para aquele conhecido que tinha encontrado por acaso na conferência e lhe contou o que tinha ocorrido com Kevin. O homem disse que não estava surpreso porque Kevin tinha sido mandado embora da companhia dele sob circunstâncias semelhantes. “Não tive certeza se era bom lhe contar”, ele se desculpou. Mas havia ainda uma outra surpresa. Ao falar com esse homem, Jim percebeu que Kevin tinha saído daquela empresa um ano inteiro antes do que seu currículo indicava. Como isso era possível? Foi dessa forma que ele soube da existência de uma companhia chamada CareerExcuse.com que, por um bom preço, fingia ser um antigo empregador da pessoa e fornecia referências positivas para cobrir quaisquer lacunas indesejáveis em seu currículo.

Jim se deu crédito por ter dado a Kevin uma justa chance e depois por tê-lo demitido rapidamente e de modo decisivo. Mas agora ele estava dominado por um sentimento tão intenso de ter sido traído que se perguntava se jamais seria capaz de confiar em outro colega outra vez.

DA DETECÇÃO DE MENTIRAS AO DESENVOLVIMENTO DA CONFIANÇA

Jim cometeu um erro comum ao confundir o carisma e as promessas de amizade de Kevin com honestidade e intimidade. Se ele tivesse sido um detector de mentira treinado, no entanto, é pouco provável que tivesse sido enganado pelos encantos de Kevin (e definitivamente teria feito uma investigação mais profunda das referências). Essa é a beleza da detecção de mentira. Quando você começou a ler o capítulo 1 deste livro, suas chances de ser enganado eram bastante altas. Agora, se você absorveu tudo que precisa saber

para ser um detector de mentiras, suas chances de ser enganado são significativamente menores. Quando o processo passa a ser uma segunda natureza – e você ficará surpreso de ver com que rapidez isso ocorre – a detecção de mentiras permite que você passe menos tempo se protegendo de mentirosos e mais tempo desenvolvendo a infraestrutura de confiança que é essencial para um grande avanço. Como usar o *insight* que você obteve para construir, ponderada e estrategicamente, a base daquela infraestrutura de tal forma que nunca se encontre em uma situação como a do infeliz Jim Sehorn é o tema do restante deste capítulo.

SUA EQUIPE INTELIGENTE

Como a maioria dos profissionais bem-sucedidos, além de seu próprio talento e seu trabalho esforçado, você provavelmente dependeu do conselho, da perícia e do apoio de um grupo de colegas, consultores, amigos e membros da família para ajudá-lo a chegar onde está hoje. Talvez essa rede cada vez mais ampla tenha sido uma fonte de orgulho, um depoimento sobre onde você começou e até onde você chegou. Talvez seu primeiro membro tenha sido seu companheiro de quarto na universidade que eventualmente se tornou diretor-executivo de sua própria companhia. Mais tarde, você pode ter acrescentado o outro contratado no nível júnior (agora estrategista principal em uma firma concorrente) que começou com você em seu primeiro emprego e com quem você reclamou das quentinhas de comida chinesa durante aquelas noites desesperadamente longas em que tentavam provar seu valor no escritório. Com o passar do tempo, o grupo pode ter expandido para incluir seu terceiro chefe; alguns membros de sua associação profissional; e o antigo chefe de vendas de sua atual companhia, agora aposentado.

Se você parar para pensar, no entanto, sua rede provavelmente também inclui uma grande quantidade de indivíduos que entraram em seu mundo por acidente ou circunstância, mas cuja

presença pode não ser particularmente benéfica; o gerente de negócios de outra firma que você conheceu em uma conferência; o diretor financeiro de uma companhia em uma área não relacionada com a sua que lhe deu seu cartão durante uma breve viagem aérea; seu advogado que é um velho amigo, mas cuja perícia não se manteve atualizada com as mudanças que ocorrem em seu campo de trabalho; seu diretor de comunicações, muito querido, mas com desempenho insatisfatório, alguns poucos membros da página do Facebook de sua indústria; seu parceiro de *squash*; seu terapeuta; e sua sogra.

Todo grande líder desenvolve uma rede. É uma ferramenta de negócios importante, uma maneira de se conectar com pessoas que podem lhe dar oportunidades, abrir-lhe as portas para mercados potenciais, oferecer-lhe informação privilegiada e dos bastidores, e ajudá-lo a desenvolver sua marca pessoal e profissional. No entanto muitas pessoas se envolvem em coletar contatos como se fossem cartões de beisebol e se esquecem de desenvolver cuidadosa e deliberadamente o tipo de relacionamentos profissionais selecionados e de confiança do qual todos os grandes líderes através da história dependeram.

Andrew Jackson tinha seu “gabinete de cozinha”, e o mesmo faziam John Kennedy e Ronald Reagan; Ben Franklin tinha seu Leather Apron Club [Clube do Avental de Couro], Andrew Carnegie tinha seu grupo dos 6 grandes gênios; Jesus tinha seus discípulos; e o Rei Artur tinha seus cavaleiros da tábua redonda¹. Recentemente, muitos diretores-executivos começaram a se referir publicamente a seu “círculo interno” ou a sua “diretoria pessoal”. A confiança, é claro, é sempre a pedra angular desses relacionamentos exclusivos; portanto parece natural que um detector de mentiras treinado deva ter uma “equipe inteligente”, portanto, é disso que vamos chamá-la.

Uma equipe inteligente é um grupo pequeno e selecionado de pessoas que você escolhe por sua capacidade de oferecer sabedoria atualizada, opinião especializada e apoio à medida que você avança na direção de suas metas pessoais e profissionais. Além de lhe

oferecer um canal confiável e regular para conselhos, sua equipe inteligente acelera sua curva de aprendizado, dando-lhe o benefício da experiência ao mesmo tempo em que o libera de ter de cometer todos os erros você mesmo a fim de aprender com eles.

Lembre-se de que os membros de sua equipe inteligente são mais do que confidentes. Como um treinador pessoal, eles devem estar dispostos a empurrá-lo para que você saia de sua zona de conforto e pense mais alto e de maneira mais criativa do que teria feito sem eles. Os membros dessa equipe não só irão ajudá-lo a desenvolver novos planos de ação sobre os quais possivelmente você não teria pensado sozinho, mas também lhe darão incentivo e inspiração para prosseguir e realizar aquilo que você planejou fazer.

UMA EQUIPE INTELIGENTE MESTRA

Os “6 grandes” de Andrew Carnegie foram considerados o primeiro grupo de gênios e é um modelo de uma equipe inteligente ideal. Seus membros eram um esplêndido grupo de homens que venceram por seus próprios esforços e que se juntaram para trocar ideias e receber conselho, apoio e retorno:

- William Wrigley Jr., fundador da Companhia Wm Wrigley Jr., produtor do famoso chiclete e de outras balas;
- John R. Thompson, proprietário de uma cadeia de lanchonetes;
- Albert Lasker, dono da agência de publicidade Lord & Thomas, a maior agência de publicidade do mundo à época;
- William Hertz e William C. Ritchie, donos da Yellow Cab Company².

REUNINDO SUA EQUIPE INTELIGENTE

1. Faça um plano

O que diferencia uma equipe inteligente de um grupo consultivo ou de apoio é que seus membros o ajudam a realizar metas muito específicas. Isso não significa que você tenha de formar uma equipe inteligente diferente para cada decisão importante que tome, nem que precise ter equipes inteligentes diferentes para cobrir várias áreas de especialidade. Mas o objetivo da equipe inteligente é ajudá-lo a concretizar sua visão de longo prazo, portanto é imperativo que você seja capaz de articular aquela visão tão claramente quanto possível. Não basta dizer: “Preciso de um bom consultor financeiro em minha equipe inteligente”. O que você precisa dizer é: “Quero que minha renda suba de US\$ 200 mil para US\$ 400 mil em três anos. Quem é que eu conheço que pode me ajudar a fazer isso?”

Como uma diretoria que administra uma companhia, sua equipe inteligente precisa saber em que direção você está indo. E seus membros merecem evidência de que estão concordando em ajudar a pilotar um navio que provavelmente não irá afundar. Portanto, você precisa escrever o equivalente a um plano de negócios pessoal. Faça um esboço de suas metas e quanto tempo você acha que levará para alcançá-las. Faça uma lista dos recursos que tem e anote aonde planeja ir buscar aqueles recursos que lhe faltam. Seja honesto com relação aos desafios e ciladas com que você se preocupa. Chegue até aqui e você já terá ido mais longe do que a maioria ao pensar estrategicamente sobre sua vida ao mesmo tempo em que presta contas à entidade que decidiu criar.

2. Escolha seus membros

Você tem gente suficiente em sua rede – pessoas que você até consideraria colegas muito próximos e amigos – a quem você poderia telefonar para perguntar: “Você já usou a ferramenta do

novo Outlook sync para o Exchange?” e “Estou procurando um novo gerente de produção. Você sabe de alguém bom que esteja procurando?” Mas a quem você perguntaria: “Agora é o momento de vender?” Para quem se voltaria em busca de ajuda em uma crise de gerenciamento, com uma execução comercial detalhada, ou para um retorno brutalmente honesto? Pouquíssimas pessoas, provavelmente. No entanto, essas são as pessoas que pertencem à sua equipe inteligente. Quando você estende a mão para essas pessoas, seu motivo não será permanecer em seu radar, ou saber tudo sobre seus concorrentes. Você não estará preocupado em mostrar o que tem de melhor e em manter sua rígida reputação intacta. Exatamente o contrário. Muitas vezes, os membros de sua equipe inteligente terão visto você nos seus piores momentos.

Você pode se voltar para a pessoa que ficou do seu lado quando seu novo produto fracassou; o membro da equipe que trabalhou arduamente a seu lado durante uma negociação de cinco dias; o amigo que sugeriu a mudança que transformou um blog comum em um ganhador de prêmios; a colega que nunca se recusou a fazer uma revisão gráfica de seu trabalho ou a lhe dar uma segunda opinião quando ela própria tinha um prazo final a cumprir. Essas pessoas o viram em seus melhores momentos, mas também o viram em seus momentos piores e mais vulneráveis. É somente quando vocês sobreviveram a uma crise juntos, sofreram juntos, compartilharam um grande risco, ou, juntos, venceram adversidades improváveis de serem vencidas é que saberão se podem contar com alguém quando o caminho é de pedras. Sua equipe inteligente deve ser composta por aqueles a quem você pode dizer, “Preciso de ajuda!” quando está se sentindo perdido ou fragilizado. Eles não irão menosprezá-lo. Ao contrário, irão apreciar sua coragem e fazer o que possam para recompensá-lo com o melhor conselho, *insight* e apoio possíveis.

3. Faça um inventário

O primeiro passo ao escolher os membros de sua equipe

inteligente é fazer uma lista das quinze ou vinte pessoas em sua rede em quem você confia e quem procura com mais frequência. O próximo passo é pensar sobre o tipo de confiança que existe entre você e cada pessoa em sua lista. Saj-nicole Joni, diretor-executivo do Cambridge International Group, uma firma de consultoria que se especializa em ajudar executivos a se conectarem com grandes consultores, explica que há três tipos de confiança:

1) Confiança pessoal. Para decidir se você compartilha uma confiança pessoal com alguém, pergunte-se se:

- Essa pessoa é honesta e ética?
- Ela é confiável?
- Ela é bem-intencionada?
- Ela irá tratar informação confidencial com cuidado e discrição?
- Ela será honesta sobre o que não sabe?
- Ela irá me dizer o que quero ouvir ou não terá medo de me dar uma opinião honesta?
- Eu já me desapontei com a maneira como ela trata outras pessoas?
- Como é que essa pessoa passou a ser parte da minha rede? Eu me aproximei dela, ou ela se aproximou de mim, até se insinuando para se aproximar de mim?

UMA PALAVRA SOBRE ADMIRAÇÃO

A constante primordial – a qualidade em comum que seus membros podem compartilhar? Sua admiração! Você precisa admirar os membros de sua equipe inteligente pessoal e profissionalmente. Não é simplesmente o domínio brilhante de códigos de programação daquela engenheira de software que o impressiona, é a maneira como ela se dedica à sua equipe quando eles estão lutando para realizar um

projeto. A admiração não conhece qualquer hierarquia ou quaisquer limites. Muitos executivos incluem suas secretárias em sua equipe inteligente, apesar da diferença dramática em salários e em poder. Jack Welch teve um relacionamento respeitoso e de muita confiança com sua auxiliar-executiva Rosanne Badowksi (a quem a revista *Newsweek* chamou de “sua arma secreta”); havia pouca coisa que ela não soubesse sobre ele e não pode haver nenhuma dúvida de que ele dependia dela. Com efeito, não poderia haver melhor descrição de um relacionamento de equipe inteligente do que aquele que Welch descreve no prefácio para o livro de Badowski, *Managing Up*:

Durante quatorze anos fantásticos, Rosanne e eu não éramos nada menos que parceiros. Ela pode ter me gerenciado “de baixo para cima” e talvez eu a gerenciasse “de cima para baixo”, mas a maior parte do tempo nós dois estávamos gerenciando lado a lado, da maneira que colegas de equipe fazem. Passávamos a bola para frente e para trás, fazíamos bloqueios pelo outro, gritávamos instruções e encorajamento (e ocasionalmente expletivos), sofriamos juntos após perdas, e talvez, mais que tudo, compartilhávamos as vitórias³.

2) Confiança no conhecimento especializado. Esta forma de confiança tem a ver com a confiança que você tem na experiência e opinião profissional de alguém. Para decidir se você confia no conhecimento especializado de outra pessoa, pergunte-se a si próprio:

- Essa pessoa é um perito em seu campo de trabalho?

- Seu conhecimento está atualizado?
- Ela apresenta informação convincente para apoiar suas posições?
- Ela poderá aplicar seu conhecimento especializado à minha situação específica?
- Ela pode oferecer conselhos prudentes sobre riscos, opções e alternativas?

3) Confiança estrutural. Confiança estrutural refere-se à natureza da confiança que existe entre duas pessoas com ambições e obrigações distintas. Você pode confiar em uma pessoa pessoalmente, e também respeitar seu conhecimento especializado e, no entanto, a capacidade dela de lhe dar opiniões imparciais pode estar em perigo quando seu trabalho ou sua agenda se modifica. Por exemplo, digamos que há três anos seu antigo companheiro de quarto aceitou uma posição que exigia que ele abrisse novos mercados para o produto de sua companhia. Se seu próprio trabalho é defender o mercado de um produto concorrente, quão imparcial poderá ser o conselho dele? Sua confiança estrutural está em perigo, e embora ele possa ser sempre parte de sua rede e certamente seu amigo, ele não deve mais ser uma parte de sua equipe inteligente.

Para decidir se vocês compartilham confiança estrutural, pergunte a si mesmo:

- De que maneiras seu relacionamento com esse indivíduo mudou, diminuiu ou cresceu com o passar do tempo?
- Alguma coisa aconteceu para mudar a perspectiva dele de tal forma que ele possa ser um consultor menos confiável agora?
- Considerando seu papel profissional e suas responsabilidades, ele poderá oferecer uma opinião objetiva?
- Ele pode ser totalmente leal?
- Há probabilidade de que ele vase ou filtre informações?

- Há probabilidade de que ele se transfira para um papel que irá colocar restrições estruturais em sua confiança? Por exemplo, é possível que algum dia vocês tenham de competir pela mesma posição ou pelo mesmo cliente?⁴

Como Joni afirma, com muita frequência “a confiança passa a ser um hábito, não examinado e indiferente ao contexto. Enquanto isso, interesses conflitantes, lealdades que surgem, corporativismo e a simples antiga ambição pessoal gradativamente diminuem a utilidade de laços estabelecidos”⁵. As pessoas que sempre estiveram lá para ajudá-lo podem ainda ter a melhor das intenções, mas elas podem já não ser adequadas para ajudá-lo agora. Embora você possa se sentir próximo a alguém pessoalmente, você deve tentar ver através do carisma e prestar atenção nas falhas. Jim estava tão encantado com sua prévia lembrança de Kevin de seus dias na universidade que nunca parou para considerar que as qualidades que faziam de Kevin um irmão de fraternidade interessante não faziam dele um conselheiro ou confidente apropriado.

DANDO O PONTAPÉ INICIAL

Não consegue pensar em ninguém que você conheça o bastante para recrutá-lo para sua equipe inteligente? O profissional de RH Michael Melcher tem um questionário excelente para começar o processo de tempestade mental. Observe que essas perguntas não são critérios para quem pode ou não ser membro – apenas perguntas para fazê-lo pensar.

Responda aos seguintes lembretes... com a maior rapidez possível.

Escreva o nome de alguém que você conhece que:

- 1) É incrivelmente organizado.
- 2) Sabe como se divertir.
- 3) Conhece todo o mundo.

- 4) Pode lhe dar encorajamento em momentos difíceis.
- 5) Pode lhe falar honestamente sobre seus pontos fracos.
- 6) É infalivelmente lógico.
- 7) É profundamente empático.
- 8) É avançado espiritualmente.
- 9) Pode lidar com uma crise.
- 10) Conhece você desde a infância.
- 11) Tem boas conexões políticas.
- 12) É empreendedor.
- 13) É bom para criar crianças.
- 14) É um especialista em dinheiro.
- 15) É um especialista em relacionamentos.
- 16) É um especialista em saúde.
- 17) É um especialista no equilíbrio trabalho/vida.
- 18) É um especialista no tipo de trabalho que você faz.
- 19) É um especialista no tipo de trabalho em que você está interessado.
- 20) Dá bons conselhos sobre a política do escritório.
- 21) Dá bons conselhos sobre desenvolvimento profissional.
- 22) Dá bons conselhos sobre como progredir na vida.
- 23) Acha que você é muito bom naquilo que faz.
- 24) Acha que você tem grandes talentos além daqueles que usa em sua carreira atual.
- 25) Acha que você é uma excelente pessoa.

Outros candidatos potenciais, e sua área de contribuição para sua vida:

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)
- 5)

Reveja os nomes que você escreveu. Faça um círculo ao redor de seis e dez nomes⁶.

4. Decida quem está faltando

Quando você tiver examinado toda sua rede e identificado os melhores candidatos para sua equipe inteligente, decida que lacunas existem entre as técnicas e recursos que sua equipe inteligente fornece e os desafios principais que você está enfrentando. Por exemplo, se você não é particularmente bom em desenvolvimento de cenários, mas essa é uma técnica essencial que precisa ter por perto para que possa realizar suas metas, você pode recrutar um futurólogo para sua equipe inteligente ou outro pensador estratégico. Se você não tem uma formação em Direito ou uma sólida compreensão das regras de sua indústria em todas suas permutações, faria bem em se assegurar de que tem uma forte mente jurídica a bordo.

Idealmente sua equipe inteligente irá incluir representantes das seguintes categorias:

Parceiros de negócios. Este será o grupo maior, compreendendo colegas de dentro ou de fora de sua organização ou campo de trabalho. Lembre-se, o brilhantismo pode vir de qualquer parte. A maioria dos líderes têm consultores dos altos escalões de sua indústria, mas seria aconselhável que buscassem insumo de pessoas nos níveis mais baixos, tais como vendedores que estão nas trincheiras e auxiliares. A perspectiva deles é inestimável. Ao escolher quem incluir, o que importa é confiança e conhecimento especializado e não categorias ou *pedigree*.

Quando considerar um parceiro de negócios, pense sobre o seguinte:

- Quando as pessoas falam sobre ele, discutem exclusivamente suas realizações profissionais ou com

frequência mencionam como ele é uma pessoa com quem é muito bom trabalhar?

- Qual é a dinâmica de poder entre vocês? Essa pessoa ficará confortável se você fizer dela um confidente?
- Você pode identificar um momento em que essa pessoa não poupou esforços para ajudá-lo?

Futurólogos. Líderes bem-sucedidos estão sempre olhando para o futuro. Você deve ter uma visão de onde quer estar nos próximos doze ou dezoito meses. Quem no seu círculo seria capaz de ajudá-lo a implementar seu plano? Quem tem uma visão panorâmica e inteligente do mercado, da economia, e de outros fatores críticos que influenciam o seu mundo?

Especificamente você deveria pensar sobre o seguinte:

- Essa pessoa tem uma perspectiva mais ampla do que a minha?
- Essa pessoa está genuinamente interessada no meu futuro?
- Sinto-me com mais poder ou inseguro após compartilhar minhas ideias com essa pessoa?

Consultores pagos. Essas são as pessoas para quem você se volta para consultas especializadas – contadores, consultores e advogados. Você só precisa de um ou dois consultores pagos em sua equipe inteligente. Alguns poderão aconselhá-lo a não incluir em sua equipe inteligente pessoas com quem você tenha quaisquer ligações financeiras. Talvez isso fosse possível em um mundo ideal, mas há um tipo de conhecimento especializado que simplesmente não pode ser obtido sem ônus. Também é possível que, com o passar do tempo, um relacionamento mutuamente benéfico financeiramente possa também se tornar um relacionamento em que existe um profundo empenho. Autores e atores muitas vezes se sentem extremamente próximos de seus agentes e muitas pessoas incluem seus advogados pessoais em seu grupo de consultores mais confiáveis.

Além de descobrir o máximo que você puder sobre as

referências de um consultor profissional, sua trajetória, a estrutura de seu escritório, sua experiência em seu setor, você também pode perguntar:

- Há quanto tempo você trabalha com a maioria de seus clientes?
- Como é que você dá má notícias a seus clientes?
- Você de vez em quando terá reuniões pessoais comigo, mesmo não morando ou trabalhando na mesma cidade?
- Como você definiria sua abordagem: cuidadosa, agressiva ou neutra?

Embora você deva preencher sua equipe inteligente com representantes de cada uma dessas categorias, não abordará todos eles a cada desafio que enfrente.

CUIDADO COM OS TIPOS VENENOSOS

Cuidado com quatro tipos particularmente venenosos de confidentes:

- 1) O só lhe diz o que você quer ouvir e o que lhe faz se sentir bem. Este consultor pode inadvertidamente levá-lo pelo caminho errado alimentando suas tendências autodestrutivas e aplaudindo decisões errôneas.
- 2) O acha que ele está lhe ajudando atuando como um porteiro estrito entre você e sua organização, especificamente filtrando informações que entram e que saem. Essa pessoa pode inadvertidamente separar você do pulso de sua organização, dificultando a conexão com sua equipe ou que você saiba quando um problema precisa ser tratado.
- 3) O é o único tipo que realmente tem a intenção de causar dano. Tende a ser quase

4) O dirige uma grande empresa, controla recursos enormes, é famoso ou conhecido publicamente de alguma forma, ou está sempre “fazendo coisas”, negócios, falando ao telefone, ou em conferências. Cuidado com essas personalidades narcisistas que podem acompanhar a mentalidade dos jogos de poder. O melhor a fazer é ter como alvo aqueles que não o estão usando, que podem deixar de lado suas próprias necessidades para ajudá-lo, que se alinham com você porque verdadeiramente se importam com seu sucesso, não porque estejam intencionando ter você como um parceiro de rede, um futuro membro da diretoria ou por algum outro motivo que sirva a ele próprio.

Construir, reestruturar ou repovoar uma equipe inteligente exige paciência e sutileza. Você não está pedindo aos membros potenciais um pequeno favor – você está lhes pedindo que atuem como consultores sem pagamento. Por que eles iriam concordar com um emprego como esse, que não oferece um salário nem quaisquer benefícios? Porque as pessoas que você planeja abordar já estão tão envolvidos neste relacionamento quanto você. E porque eles sabem que um dia podem precisar de um aliado confiável no campo de batalha dos negócios e que poderão recorrer a você.

A maneira pela qual você aborda cada um dos membros irá

diferir de acordo com o caráter deles e o relacionamento que existe entre vocês. Você pode usar uma abordagem um tanto formal no caso de um antigo patrão, mas poderia convidar seu antigo sócio para encontrá-lo para umas cervejas e um bate-papo. Seja como for, há algumas regras que se aplicam quando você convida alguém para entrar para sua equipe inteligente.

Encontre-o face a face. Se possível, a primeira vez que você vai convidar alguém para entrar para sua equipe inteligente, encontre com ele/ela pessoalmente, mesmo que para isso você tenha de viajar. Abordar alguém face a face e não por telefone ou e-mail irá enfatizar a importância e a séria natureza de seu pedido.

Seja claro sobre suas expectativas. Explique detalhadamente como você imagina o papel de um membro da equipe inteligente e o que espera ganhar com esse acordo. É possível até estabelecer um cronograma explicitando com que frequência você gostaria de poder falar, algo que poderia variar de “uma vez a cada três meses, gostaria de levá-lo para jantar e obter sua opinião em algumas das decisões que estarei tomando no decorrer dos próximos anos à medida que desenvolvo minha empresa” até “Será que podemos estabelecer um dia e hora fixos, café da manhã na última quinta-feira do mês, eu pago?”

Pergunte como você pode retribuir. Mesmo que exista uma grande desigualdade em termos de poder entre vocês, quase sempre há alguma maneira pela qual você pode ser útil para alguma outra pessoa.

Seja inflexível em seu pedido por um retorno honesto. Você quer que os membros de sua equipe inteligente sejam tão francos quanto possível, o que nem sempre é fácil. Deixe claro que se eles não conseguem cumprir esse aspecto do relacionamento, seria melhor que recusassem sua oferta.

Comece imediatamente. Uma maneira de dar o pontapé

inicial no seu relacionamento com os membros da equipe inteligente é realizar uma pequena revisão pessoal de 360 graus. Uma verdadeira revisão de 360 graus exigiria um retorno de quase todas as pessoas com quem você trabalha.

Você poderia perguntar:

- Quais são meus pontos fortes?
- Quais são meus maiores pontos fracos?
- Quando foi que eu pareci estar em minha melhor forma?
- Quais são as três coisas que você pode imaginar que eu faria com minha carreira?
- Qual é a coisa que você não consegue me imaginar fazendo?
- Como é que eu consigo as coisas do meu jeito?⁸

Michael Melcher escreve: “Se você casualmente pede conselhos a pessoas em seu círculo [...] elas provavelmente darão algum retorno útil. Mas se você usar um questionário e for lidando com cada item individualmente elas darão respostas que serão mais equilibradas e muito mais perspicazes. As pessoas dão respostas melhores quando estão tentando ser bons entrevistados do que quando estão tentando ser bons amigos”⁹.

MANUTENÇÃO DA EQUIPE INTELIGENTE

Forneça um relatório no final do ano. Esteja preparado para demonstrar para os membros de sua equipe inteligente que o tempo deles foi gasto proveitosamente e que você vem trabalhando muito para implementar as ideias e estratégias que eles o ajudaram a desenvolver. Uma excelente maneira de fazer isso é com um relatório no final do ano que você pode mandar por escrito, conversar sobre ele informalmente enquanto tomam uma bebida, ou apresentar durante uma reunião de fim de ano. A maioria das pessoas escolhe fazer isso bastante informalmente. Dê aos membros

uma visão panorâmica daquilo que você começou a fazer naquele ano, dê ênfase a seus sucessos e honestamente descreva onde as coisas não deram certo. Só permitindo que as pessoas vejam onde você falhou é que elas podem ajudá-lo a identificar onde você cometeu erros, ultrapassou seus limites, não se preparou suficientemente ou interpretou mal os sinais e, por fim, a garantir que isso não vai ocorrer outra vez.

Tente dar bastante aviso prévio. Quando você convidar pessoas para participar de sua equipe inteligente, explique a elas que sua intenção é pedir a ajuda delas quando as coisas ficarem difíceis. Mas, se possível, faça o que puder para não deixar cair sobre elas subitamente emergências sérias ou grandes crises éticas. Se você perceber que as coisas estão ficando feias pode ser uma boa ideia avisá-las com antecedência de que você poderá precisar da contribuição delas em breve. Mas tenha cuidado para não pegar o telefone cada vez que parecer que as coisas podem estar indo no caminho errado. Você só deve pedir a ajuda de sua equipe inteligente para os desafios que surjam que sejam críticos e exijam grande perícia.

Prove-se. Para manter uma equipe inteligente empenhada e forte é preciso que você mesmo seja merecedor de uma equipe assim! Como escreve Jim Collins: “Paradoxalmente, as pessoas extraordinárias – aquelas merecedoras de serem membros da diretoria pessoal – tendem a ser incomumente generosas com seu tempo. Elas parecem viver de acordo com um contrato vital implícito segundo o qual elas se doam pelo desenvolvimento de outros, talvez como outros fizeram em um determinado momento por elas”¹⁰. Leve essas palavras a sério. Prove sua confiabilidade dessa maneira muito simples, baseada na Regra de Ouro: viva e trabalhe de uma maneira que seja um exemplo do comportamento que você quer dos outros.

Seja pontual. A pontualidade mostra respeito pelos outros e não

é simplesmente um elemento cosmético do desenvolvimento da confiança. Cumpra seus compromissos: se você prometeu um relatório, forneça-o. Viaje mais três quilômetros mesmo que não haja nada específico para você nisso. Como nos lembra o autor Charles Green: “A confiança é pessoal, não institucional; é emocional, não apenas racional... sua influência é maior quando você não está tentando influenciar. Seu lucro é maior quando sua meta não é a lucratividade”¹¹.

Além disso, assegure-se de que está estimulando a confiança durante todo o dia. Você realiza reuniões verdadeiramente livres de acusações quando houve um erro? Você explode com outros quando eles cometem erros? Você mantém uma política de porta aberta, na qual qualquer um pode falar com você ou até fazer uma tempestade mental se ele ou ela estão lutando com um projeto ou com um cliente? Você encoraja as pessoas a lhe contar as más notícias e permanece calmo quando as ouve? Você se concentra em solucionar problemas ou em culpar alguém? Você estimula o debate e a divergência?

Algumas pessoas cometem o erro de confundir confiabilidade com derramamento emocional. Compartilhar seus segredos íntimos pessoais ou passar adiante os mexericos da indústria pode fazer de você uma companhia muito divertida para almoços, mas não vai aumentar a confiança de alguém em você. Com efeito, indivíduos que compartilham muito rápido demais, ou que tentam prematuramente romper fronteiras pessoais e profissionais, alienam os outros sem sabê-lo. Essas exibições falsas de intimidade podem na verdade servir para fazer você menos confiável – afinal, se você está disposto a divulgar tudo que sabe sobre os funcionários da última empresa em que trabalhou, o que vai impedir que espalhe informações sobre seus atuais colegas ou sobre sua empresa atual? O desenvolvimento da confiança leva tempo, portanto, vá devagar. No dia em que alguém lhe convidar para ser um membro de sua equipe inteligente (ou de sua diretoria pessoal, ou de seu grupo mestre, ou seja lá que nome ele der a isso), você saberá que está fazendo alguma coisa muito, muito certa.

A RECOMPENSA

Ter sucesso pessoal e profissional e ainda ser você mesmo, com suas verrugas e suas fraquezas, é um prazer que muito poucos líderes vivenciam. No entanto, essa é a maior recompensa de detectar mentiras – no momento em que você puder expurgar seu ambiente de mentiras, poderá ficar tranquilo sabendo que vive e trabalha em uma comunidade baseada na confiança. Portanto, este é seu desafio: confira ao mesmo tempo em que permanece alerta à mentira; comande com mão firme e ao mesmo tempo permaneça solidário, generoso e um verdadeiro bom colega; prove que sabe que as pessoas que trabalham com você não são apenas meios para um fim; tenha sucesso e ao mesmo tempo defira, às vezes, suas próprias necessidades imediatas – e, em última instância, crie uma cultura de honestidade. As pessoas com integridade e honra superiores são atraídas para outras com integridade e honra superiores. A equipe inteligente que você vai ter no final não será resultado de uma busca inteligente de consultores, e sim uma recompensa e um reflexo de como você vive sua vida.

-
- 1 VITALE, J. & HIBBLER, J. *Meet and Grow Rich*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2006, p. 3-6.
 - 2 Ibid., p. 5. O livro também menciona um Sr. McCullough, dono da Companhia Parmalee Express, mas essa informação não pôde ser confirmada.
 - 3 BADOWSKI, R. & GITTINES, R. *Managing Up: How to Forge an Effective Relationship with Those Above You*. Nova York: Currency, 2003, p. ix-x.
 - 4 Perguntas adaptadas de JONI, S.-N.A. “The Geography of Trust”. *Harvard Business Review*, mar./2004, p. 3.
 - 5 Ibid., p. 2.
 - 6 [Disponível em http://thecreativelawyer.typepad.com/the_creative_lawyer/2008/03/twenty-five-say.html].

- 7 SULKOWICZ, K.J. “Worse Than Enemies”. *Harvard Business Review*, 02/02/2004.
- 8 Adaptado de uma lista preparada por Michael Melcher, publicada em ALBOHER, M. “A Zagat-Style Approach to Your Career”. *New York Times*, out./2007.
- 9 Ibid.
- 10 COLLINS, J. *Looking out for Number One*, jun./1996 [Disponível em http://www.jimcollins.com/article_topics/articles/looking-out.html].
- 11 GREEN, C.H. *The Business Case for Trust* [Disponível em <http://trustedadvisor.com/cgreen.articles/25/The-Business-Case-For-Trust>].

JUNTANDO TUDO

Para Mitchell Gordon, presidente de um banco de investimentos especializado em finanças corporativas em Manhattan, o maior sinal de que fazer um negócio com Liam poderia ser uma má ideia foi o buraco em forma de punho fechado na parede do escritório de seu parceiro potencial.

À época, Gordon era diretor financeiro de uma companhia cotada na Bolsa de Valores de Nova York. Havia entrado em uma negociação do tipo empreendimento conjunto (*joint venture*) com uma companhia com quem ele nunca tinha feito qualquer negócio antes. As negociações com o diretor-executivo, Liam, duraram meses e, naquele período, Gordon começou a se perguntar se algo não estava errado. Houve alguns momentos em que suspeitou que Liam, embora não estivesse mentindo abertamente, não estava sendo honesto com ele: demorou, por exemplo, a fornecer números para o escritório de Gordon e não cumpria os prazos fixados. Gordon tinha sido treinado na Wall Street, onde não é fora do comum que sejam feitas verificações de antecedentes e uma auditoria jurídica muito profunda, portanto decidiu chamar um grupo de investigação que tinha utilizado frequentemente no passado. No entanto, repetidamente os membros do grupo pareceram comicamente desapontados por ter de informar a Gordon que não tinham encontrado nada inconveniente sobre as empresas ou indivíduos que estavam investigando. Gordon não ficou nada desapontado. Ficou, sim, aliviado por saber que nada suspeito tinha sido encontrado e que poderia continuar a fechar o

negócio.

Desta vez, como sempre, Gordon telefonou para o objeto da investigação, Liam, para lhe informar sobre a verificação de antecedentes. E, como sempre, Gordon disse: “Se há alguma coisa que você quer nos contar, agora seria o momento ideal”. E também, como sempre, o diretor-executivo respondeu: “Não, não há nada errado comigo ou com minha companhia”. O que não era de costume é que algumas semanas mais tarde a firma da investigação ligou para Gordon para anunciar que eles tinham algumas boas notícias – boas do ponto de vista do investigador, é claro.

Parece que Liam era uma pessoa difícil com quem fazer negócios. Sua companhia tinha formado vários empreendimentos conjuntos no passado e havia sido processada por todos os sócios nesses empreendimentos. E depois havia o detalhe sobre os hábitos de direção de Liam: ele tinha sido preso por agressividade no tráfico. Três vezes.

Isso foi mais do que suficiente para Gordon. Pedindo a seu conselheiro geral que permanecesse em seu escritório como testemunha, ele ligou para Liam para lhe dizer que os resultados da investigação tinham produzido algumas informações que faziam com que fosse impossível para eles se sentirem confortáveis em fazer negócios com ele.

Liam pareceu ofendido. “Eu nunca processei ninguém”, ele assinalou. Quando Gordon continuou e mencionou as três prisões, Liam deu uma risada. “Pois é, as leis de agressividade no tráfico foram uma consequência de minha direção!”, disse ele com orgulho.

Como Gordon conta, “era uma conversa muito estressante. Havia dezenas de milhões de dólares em jogo. Para romper a tensão, eu disse casualmente, ‘bem, pelo menos você não matou ninguém!’”

Silêncio absoluto do outro lado.

Mais silêncio.

“Eu não disse uma palavra. Meu conselheiro geral também

não. O tempo ia passando. Vinte segundos. *Trinta* segundos.”

Mais silêncio.

E então Liam perguntou: “Como diabos você descobriu isso? Eu pensei que tivesse sido excluído do meu registro”.

Com uma voz suave e neutra, Gordon disse: “Conte-me como foi.”

A história era quase óbvia. “Eu era jovem... estava em um bar... me meti em uma briga... um sujeito veio na minha direção com uma garrafa... a garrafa quebrou... ele caiu sobre ela... Não tenho nenhum registro oficial”, terminou Liam. Seu irmão, um agente do FBI, tinha interferido no caso para limpar seu registro criminal.

Gordon se voltou para olhar para seu conselheiro geral, que, por sua vez, tinha se virado para olhá-lo. “Fiquei chocado. Nós tínhamos checado *tudo*. Onde ele morava. Seu diploma universitário. As companhias com as quais tinha negociado.” Tinham pressentido que Liam era perigoso, mas não tinham esperado revelar um assassinato. Gordon foi até o escritório de seu diretor-executivo e anunciou: “Estes foram os melhores oito mil dólares que já gastamos em nossa vida”.

No ano seguinte, em um mercado muito forte, a empresa de Liam requereu o processo de falência.

Nós herdamos uma cultura cuja posição padrão é a falta de confiança. A história de Mitchell Gordon é apenas uma ilustração de por que há, com frequência, uma ampla justificação para nossas suspeitas.

Nos últimos anos, a firma de relações públicas internacionais Edelman vem realizando uma pesquisa anual chamada o Barômetro da Confiança. O estudo mais recente revelou que a confiança no mundo de negócios americano caiu para 38% – a maior queda já vista pela Edelman. 60% dos respondentes afirmaram que só começavam a acreditar em alguma coisa após a terem ouvido entre três e cinco vezes e menos de 20% confiavam nas informações vindas de diretores-executivos. Porcentagens semelhantes foram encontradas no Reino Unido, na França e na Alemanha. Como poderia ser de outra maneira, em uma era ainda

sofrendo com as perdas de US\$ 5 trilhões em virtude do *boom* da “ponto com”, do escândalo Madoff – a maior fraude comercial jamais perpetrada – e de trilhões em perdas globais resultantes das crises bancárias e de hipotecas?

Personalidades públicas mentem abertamente e suas mentiras se espalham tão rapidamente que passam a adquirir uma verdade própria. Veja, por exemplo, o “painel da morte” da página do Facebook de Sarah Palin sobre a saúde, no qual Palin sugeriu que o plano de saúde proposto pelo Presidente Barack Obama iria envolver um fim de vida prematuro para idosos e deficientes. Embora não houvesse quaisquer fatos para corroborar essa sugestão, a expressão “painel da morte” tornou-se instantaneamente um grito de guerra para os oponentes do sistema de saúde nacionalizado.

Caçar mentirosos é uma indústria em crescimento tanto no setor público quanto no privado. O Departamento de Defesa dos Estados Unidos está pesquisando sobre digitalizadores termiais para definir se mudanças no olho humano podem ser rastreadas com precisão suficiente para revelar que a pessoa está mentindo. Outros dispositivos para detecção de mentiras do Departamento de Defesa incluem um “teste inalador” que mede o nível de hormônios do estresse na respiração; um rastreador de olhos, que acompanha o olhar de uma pessoa para analisar se ela está vendo uma visão familiar ou uma visão que ela não reconhece; um raio de luz que mede o fluxo do sangue para o córtex; e um *pupilômetro* que rastreia a dilatação da pupila. Alguns desses dispositivos podem funcionar remotamente. Se sua eficácia for comprovada, haverá um dia em que a mentira de um suspeito poderá ser detectada sem que ele sequer perceba que está sob investigação.

Não está claro, no entanto, se a eficácia desses dispositivos será comprovada. Como mostrou a história dos polígrafos, um grande avanço em uma era pode parecer comicamente ineficiente na geração posterior. E como a história dos seres humanos mostrou, a capacidade de mentir parece evoluir em um ritmo que supera as tentativas da tecnologia de interrompê-la. Com efeito, a própria

tecnologia pode ter contribuído para condições que encorajaram mentiras maciças durante as duas últimas décadas. Portanto, é improvável que a tecnologia traga de volta a honestidade. Só os seres humanos podem fazer isso.

A história de Mitchell Gordon é uma ilustração dramática da maneira pela qual um comportamento honesto e respeitoso pode abrir novos canais de comunicação com até mesmo o colega mais questionável. Por acaso Gordon estava tentando enganar Liam para que esse revelasse a lacuna surpreendente em seus antecedentes? Não. Ele sabia, antes de tirar o telefone do gancho, que não ia fechar o negócio com Liam. Mas o fato de ter mantido a discussão de uma maneira civilizada, de não ter reagido de forma exagerada, de ter tratado o “como diabos você descobriu isso?” de Liam com um educado “me conte como foi”, em vez de se mostrar chocado ou horrorizado, fez com que aquilo pudesse ser uma das exposições mais surpreendentes de candor em uma entrevista comercial. Coloque o oponente contra a parede e ele quase sempre irá mentir para você. Descubra uma maneira de se conectar com ele, e é muito mais provável que ele lhe diga a verdade. Confiança e veracidade não podem ser forçadas; elas só podem ser estimuladas.

E embora saibamos que a confiança é um bom negócio, que ela reduz os custos de transação – auditoria jurídica, custos legais e de fechamento, planejamento e monitoramento – não podemos insistir que ela exista; só podemos fazer nossa parte tentando desenvolvê-la de relacionamento em relacionamento, incrementando-a pouco a pouco com o passar do tempo. Um dos grandes prazeres da vida é envolver-se em relacionamentos em que estamos livres para nos expressarmos com a maior honestidade. Iríamos muito longe, individualmente e como cultura, se pudessemos aplicar aquele ideal a nossos relacionamentos profissionais em vez de reservá-lo unicamente para os pessoais.

Enquanto isso, à medida que vamos fazendo um lento progresso na direção de promover uma cultura comercial mais saudável e mais honesta, podemos depender de técnicas de detecção de mentiras para nos protegemos e encorajarmos a honestidade

em nossas vidas. Há muitos avanços tecnológicos sendo construídos que irão ser vendidos a líderes futuros como panaceias para a mentira: sociômetros portáteis que meçam os resultados de interações face a face; e a tecnologia Pasion (Psychologically Augmented Social Interaction Over Networks, ou seja, interação social pelas redes aumentada psicologicamente), que poderia fornecer informação sobre as reações corporais das pessoas – batimentos cardíacos, mudanças na pele e estados emocionais – durante chamadas telefônicas, e-mails e envio de mensagens SMS.

Mas máquinas e a tecnologia podem ter sido as próprias forças que criaram uma explosão de condições favoráveis à mentira em primeiro lugar. A detecção de mentiras exige que recuemos. Ela exige que nos distanciemos de nossas máquinas, que reaprendamos como comunicar face a face, como ler as pessoas, ter empatia, conectar-se e escutar – as habilidades humanas que aprimoramos durante anos de evolução antes de esquecermos sua importância.

APÊNDICE I

COLOCANDO O BASIC PARA FUNCIONAR

Um guia para estruturar a conversa e chegar à verdade

Você agora já aprendeu as características verbais e não verbais do comportamento mentiroso, os motivos por trás da mentira, e uma série de técnicas comprovadas para detectar mentiras. Quando você encontrar incidentes possíveis de mentira em sua vida e em seu trabalho, o Método Basic lhe dará as ferramentas de que precisa para estimular confiança e cooperação e revelar a verdade.

As cinco páginas que virão a seguir fornecem uma estrutura para guiá-lo e treiná-lo à medida que você começa a implementar o método de entrevistas Basic. Analisando cada passo individualmente você estará equipado para fazer observações fundamentais, estabelecer o cenário para receber informação ilimitada, sintetizar grupos de indícios, contrastar seus instintos e a história de seu interlocutor, e medir a consistência das reações verdadeiras ou culpadas.

Embora muitos dos passos possam estar sobrepostos ou ser desempenhados simultaneamente, cada um deles representa uma pedra fundamental distinta para descobrir a verdade.

BASIC | Comportamento básico

Meta: Obtenha um ponto de referência confiável para ser usado para medir mudanças no comportamento.

Interaja sob circunstâncias normais, mas preste mais atenção àquilo que você vê e ouve.

COMPORTAMENTO	CARACTERÍSTICAS BÁSICAS OBSERVADAS
Movimento dos olhos	Tempo de fixação direta do olhar: Ritmo das piscadelas:
Torso	Postura em pé: Postura sentado: Ações irrequietas:
Gestos com as mãos	Uso de símbolos: Uso de ilustradores: Quantidade de espelhamento: Toques no rosto: Ações irrequietas:
Gestos com as pernas	Colocação dos pés (quando de pé): Colocação dos pés (quando sentado): Ações irrequietas:
Voz	Velocidade: Volume: Tom: Gaguejos/hesitações:
Riso	Estilo: Duração:
Reações	Tristes: Animadas: Irritadas: Surpresas:

BASIC | Faça perguntas abertas

Meta: Obtenha informação ilimitada por meio de respostas verbais ampliadas e lapsos faciais e comportamentais, evitando

perguntas com um possível “sim” ou “não” como resposta.

Determine o que você sabe e o que quer saber

- Decida de que evidência você precisa.
- Decida aquilo que você já sabe sobre a pessoa.
- Não presuma nada; suspenda qualquer atitude parcial.
- Prepare perguntas do tipo “quem, o que, quando, onde” e respostas possíveis.
- Em vez de “Por quê?” pergunte “O que fez você...” ou “O que impediu você de...”

Desenvolva a empatia

- Olhe nos olhos da pessoa.
- Espelhe a linguagem corporal e o ritmo da fala da outra pessoa.
- Ria de suas piadas.
- Sente-se em uma posição não ameaçadora, com braços abertos.
- Não deixe que o interlocutor se torne muito defensivo.
- Evite discussões.
- Escute ativamente e descubra pontos em comum.

Provoque uma reação observável

- Assegure-se de que o ambiente é confortável e livre de distrações.
- Observe quaisquer mudanças de comportamento depois de você ter deixado claro que a entrevista terminou.

Proponha histórias múltiplas

- Trace o perfil dos padrões de culpa do interlocutor e suas necessidades pessoais e profissionais.
- De uma maneira empática, ofereça uma série de possíveis motivos pelos quais o interlocutor pode ter atuado de uma maneira fraudulenta.
- Colabore para descobrir o motivo.

BASIC | Estude os grupos

Meta: Determine o estado de espírito do interlocutor fazendo uma síntese dos indícios faciais, comportamentais e verbais.

Procure os grupos desses sinais potenciais do comportamento fraudulento.

INDÍCIOS NÃO VERBAIS

- Gestos ajeitando a própria aparência.
- Esfregando os olhos (homens).
- Tocando abaixo dos olhos (mulheres).
- Esfregando as mãos.
- Virando os pés para dentro.
- Torso ereto, imobilidade inapropriada.
- Lábios contraídos ou mordendo os lábios.
- Postura curvada ou autoprotetora.
- Mexendo com os objetos sobre a mesa ou no chão.
- Expressões de alívio pós-entrevista.
- Sudorese excessiva, respiração rápida, tamborilar os dedos.
- Mudança no ritmo das piscadelas.
- Dar de ombros, punhos fechados, pestanejos, palmas voltadas para cima e sem sincronia com o diálogo.
- Sorriso falso.
- Olhos fechados ou olhos que indicam uso da imaginação e não da memória quando conta uma história.

INDÍCIOS VERBAIS

- Frases qualificadoras (“Que eu saiba...”, “Para dizer a verdade...”).
- Frases que reforçam (“Certamente não fiz isso.”).
- Repetindo sua pergunta textualmente.
- Tempo de reação não espontâneo.
- Tom de voz fraco ou apologético.
- Detalhes inapropriados.
- Respostas curtas, cortadas.
- Referências religiosas (“Juro pela Bíblia”...).
- Objeções a especificidades irrelevantes (“Não. Eu escolhi o frango, não o bife.”).
- Reclamando: (“Quanto tempo isso ainda vai demorar?”)
- Atitude pouco cooperativa ou desdenhosa.
- Mais ênfase em persuadi-lo do que nos fatos.
- História com um prólogo longo, um evento principal malcontado, e sem epílogo.
- Falta de emoção apropriada na história.

BASIC | Deduza as lacunas por intuição

Meta: Tendo em mente sua intuição, identifique as lacunas e as preencha.

Observe quaisquer diferenças:

LACUNAS NAS DECLARAÇÕES

O que foi que ele disse queO que é que os fatos indicam que aconteceu? aconteceu?

LACUNAS LÓGICAS

Como ele disse que o curso dosQual é o curso lógico ou típico dos eventos se desdobrou? eventos?

LACUNAS COMPORTAMENTAIS

Como é que ele está seComo era seu comportamento

comportando agora? básico?

LACUNAS EMOCIONAIS

O que é que ele está dizendo? Passou por seu rosto uma expressão contraditória?
Seu corpo está transmitindo uma atitude diferente?

BASIC | Confirme

Meta: Teste suas intuições e caminhe para uma conclusão.

PERGUNTE	REAÇÃO CULPADA	REAÇÃO HONESTA
A mesma pergunta várias vezes de maneiras diferentes.	Respostas inconsistentes e evasivas.	Respostas factuais, paciência.
“Como você está se sentindo?”	Um conjunto complexo de emoções mistas.	Zanga.
“O que deve ocorrer com a pessoa que for declarada culpada?”	Uma punição leniente ou “não sei”.	Recomendação de punição apropriada.
“Quem você acha que fez aquilo?”	Nenhuma resposta ou uma tentativa de ampliar a investigação.	Nomes de suspeitos possíveis.
Pedir que a pessoa lhe conte detalhes da história fora da cronologia.	Dificuldade ou oferece fatos anteriormente não mencionados.	Facilidade para se lembrar dos fatos.
O que você acha que poderia ter	Oferece sua própria	Especulação cooperativa.

motivado alguém a fazer isso?

Perguntas que deixam claro que você está de posse de alguns fatos que ele não lhe contou antes.

Como é que você acha que vai terminar esta investigação?

Perguntas que minimizam a significância do incidente.

Perguntas com duplos resultados enganosos.

“história” ou evita a pergunta.

Pode afirmar o fato ou começar a confessar.

“Espero que me inocente... é o que deve fazer.”

Compartilha informações adicionais.

Pode afirmar um dos resultados.

Corrige erros em sua história.

De maneira positiva.

Não tem reação.

Zanga e correção.

APÊNDICE II

TESTE SUAS TÉCNICAS DE DETECÇÃO DE MENTIRAS

Você acha que já é um profissional na detecção de mentiras?

O verdadeiro teste de suas técnicas ocorrerá no mundo real, mas as seguintes questões vão testar você em algumas dos fundamentos da detecção de mentiras que foram cobertos neste livro.

As respostas estão disponíveis no final do questionário. Boa sorte!

1) Qual dos itens seguintes é o indicador menos confiável de mentiras?

- ⌋ Presença ou ausência de ilustradores quando fala.
- ⌋ Qualidade vocal.
- ⌋ Microexpressões faciais.
- ⌋ Sorrisos falsos.

2) Quando ouve a pergunta direta “Que horas você saiu do escritório na sexta-feira de tarde?”, uma pessoa mentirosa provavelmente irá:

- ⌋ Repetir a pergunta textualmente antes de responder.
- ⌋ Repetir apenas algumas palavras da pergunta antes de responder.

3) Uma pessoa mentirosa irá evitar olhar nos seus olhos quando você lhe faz uma pergunta:

- ⌋ Verdadeiro.
- ⌋ Falso.

4) Quais desses dois sorrisos é real e qual é falso?



5) Quando alguém diz “Para dizer a verdade...” em resposta a uma pergunta direta:

- ⌋ Isso indica que provavelmente ele está dizendo a verdade.
- ⌋ Sugere que ele está mentindo ou omitindo alguma coisa.

6) Em vez de perguntar a alguém “por que” ele fez alguma coisa, como você poderia fazer a pergunta para minimizar uma resposta defensiva?

7) Sorrisos falsos podem ser identificados mais facilmente em virtude da falta de ação em que músculos?

- ⌋ Músculos ao redor dos olhos.
- ⌋ Músculos nos cantos da boca.
- ⌋ Músculos ao redor da mandíbula.

8) Quando uma pessoa está mentindo, os erros que

mais provavelmente revelam sua mentira serão encontrados:

- ☐ Nas palavras de sua história.
- ☐ Em seu comportamento não verbal.

9) Quais são as sete emoções primárias que são expressadas facialmente da mesma maneira no mundo todo?

10) Pessoas que estão contando uma mentira irão muitas vezes piscar involuntariamente mais do que fazem quando estão dizendo a verdade.

- ☐ Verdadeiro.
- ☐ Falso.

11) Qual das sete emoções primárias aparecem como uma expressão assimétrica em sua forma honesta?

12) Escolha se é mais provável que os seguintes elementos sejam encontrados em uma história verdadeira ou em uma história mentirosa.

Verdadeira

Mentirosa

- Prólogo detalhado.
- Ordem cronológica.
- Expressão de emoção.
- Ilustração com gestos.
- Epílogo.
- Evento principal detalhado.

Respostas: 1) Qualidade vocal. 2) Repetir a pergunta textualmente antes de responder. 3) Falso. 4) O primeiro. 5) Sugere que ele está mentindo ou omitindo alguma coisa. 6) Faça perguntas do tipo “O que fez você...” ou “O que impediu você de ...” 7) Músculos ao redor dos olhos. 8) Em seu comportamento não verbal. 9) Medo, Tristeza, Nojo, Alegria, Desprezo, Surpresa, Raiva. 10) Verdadeiro. 11) Desprezo. 12) Mentirosa, Mentirosa, Verdadeira, Verdadeira, Verdadeira, Verdadeira.

AGRADECIMENTOS

Este livro foi escrito com a ajuda de uma equipe de pesquisadores, autores e editores brilhantes e muito esforçados. Stephanie Land, em particular, passou longas horas ajudando a dar-lhe forma, editá-lo e ajustar o seu foco. É um prazer trabalhar com ela e seu talento é extraordinário. Ann Hodgman também contribuiu substancialmente com sua perspicácia, suas enormes habilidades como pesquisadora e entrevistadora e sua sagacidade editorial. Mark Malseed e Eric Hundman, ambos membros importantes da equipe da pesquisa original do *Detector de mentiras*, foram os líderes do pensamento original do livro, copilando pesquisas, revendo estudos, coletando dados, rejeitando ideias ruins e contribuindo com ideias boas. Estou muito grata por sua contribuição inspirada para este livro e tenho muita sorte de ter trabalhado com uma equipe assim tão talentosa.

Phil Revzin, Kylah Goodfellow McNeill, Nadea Mina e a equipe na St. Martin's Press foram nada menos do que espetaculares e estou grata por eles terem defendido o projeto e acrescentado somente boas ideias e uma ajuda muito útil durante todo o processo.

A fotógrafa Cindy Truit, com excepcional habilidade, trabalhou incansavelmente para conseguir que as fotos saíssem perfeitas, tirando novas imagens, editando-as e tornando-as mais vívidas muitas vezes seguidas.

Gostaria de agradecer a Amy Hertz e Lisa DiMona por seu encorajamento e seu apoio. Amy foi a primeira pessoa a quem mencionei o conceito do livro e ela foi uma amiga e um apoio desde o princípio. Lisa foi o anjo da guarda silencioso do *Detector de Mentiras*, orientando-me na direção certa a partir dos bastidores.

Um número de pessoas talentosas trabalhou em versões anteriores deste livro: Lawrence LaRose, Jeff Himmelman e Mickey Butts. Mitch Gordon, Eric Rayman, Suzanne Levy, Veena Trehan, Jeffrey Harper, Mark Schapiro, Dana Ardi, Bill Tonelli e John Podhoretz: todos generosamente doaram seu tempo, revisaram o material, emprestaram-me suas histórias, forjaram ideias e conceitos e ofereceram conhecimento especializado.

Além disso, gostaria de expressar um agradecimento especial a Alan Lightfeldt, meu assistente, que manteve em ordem todas as peças que se perdiam no escritório desde o começo do projeto; e a Amarech Haile e Yashema Evans, que ajudaram a trazer sua magia especial para nosso lar quando o livro estava em suas fases finais.

Gostaria de dizer um sincero obrigada a minha família por seu encorajamento e apoio permanente: a minha filha querida, Johanna, por manter a alegria e o riso presentes em nossa casa o tempo todo. A meu pai, Jerome Meyer e sua esposa, Naomi, a minha irmã Cindy e a meu cunhado, Robin, por me encorajarem tanto desde o começo do livro. E mais que tudo a Fred, meu marido maravilhoso, que foi um defensor entusiasmado, um crítico construtivo e um parceiro carinhoso durante todas as fases deste livro.